



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

Rapport d'évaluation externe | 25 mars 2022



## **Contenu:**

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

**Section B** – Accréditation selon la LEHE et proposition d'accréditation de l'AAQ

**Section C** – Rapport du groupe d'experts

**Section D** – Prise de position de l'Université de Fribourg



## **Section A**

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

25 mars 2022



Décision  
du Conseil suisse d'accréditation

**Accréditation institutionnelle  
de l'Université de Fribourg**

**I. Sources juridiques**

Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, LEHE), RS 414.20;

Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 28 mai 2015 pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (ordonnance d'accréditation LEHE), RS 414.205.3;

Règlement du 12 mars 2015 relatif à l'organisation du Conseil suisse d'accréditation (OReg-CSA).

**II. Faits**

L'Université de Fribourg a déposé en date du 11 avril 2019 une demande d'accréditation institutionnelle en tant qu'université selon l'article 8, alinéa 1 de l'ordonnance d'accréditation.

L'Université de Fribourg a choisi l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (ci-après AAQ) comme agence d'accréditation.

L'Université de Fribourg a choisi le français comme langue de la procédure conformément à l'article 9, alinéa 7 de l'ordonnance d'accréditation.

Le Conseil d'accréditation a décidé le 7 juin 2019, en vertu de l'article 4, alinéa 2 de l'ordonnance d'accréditation, d'entrer en matière sur la demande de l'Université de Fribourg et a transmis le dossier à l'AAQ.

L'AAQ a ouvert la procédure le 3 novembre 2020.

L'AAQ a informé le 12 juillet 2021 l'Université de Fribourg de la composition du groupe d'experts.

Le groupe d'expert-e-s a vérifié, sur la base du rapport d'auto-évaluation du 9 juillet 2021 et de la visite sur place du 4 au 6 octobre 2021, si les conditions d'accréditation selon l'article 30 LEHE sont remplies et a consigné ses conclusions dans un rapport.

L'AAQ a formulé le projet de proposition d'accréditation sur la base des documents pertinents pour la procédure - en particulier le rapport d'auto-évaluation et le rapport du groupe d'experts et a soumis le rapport du groupe d'experts ainsi que la demande de l'agence à l'Université de Fribourg le 10 décembre 2021 pour prise de position.

L'Université de Fribourg a pris position sur le rapport du groupe d'experts et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ le 22 décembre 2021.

En date du 24 janvier 2022, l'AAQ a proposé au Conseil d'accréditation d'accréditer l'Université de Fribourg en tant qu'université.

### III. Considérants

#### 1. *Évaluation du groupe d'experts*

Sur la base de l'analyse de tous les standards visés par la LEHE, le groupe d'experts établi dans son rapport un bilan quasiment entièrement positif pour l'Université de Fribourg.

En effet, sur la base de son analyse du système d'assurance de la qualité de la haute école au moyen des 18 standards selon l'art. 22 al.1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE, le groupe d'experts constate une seule lacune nécessitant une correction par la mise en œuvre d'une condition relative au standard 4.2.

Le standard 4.2 indique ceci: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer de la qualification de l'ensemble du personnel de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles conformément à son type et à ses caractéristiques spécifiques et prévoit à cette fin son évaluation périodique.

Dans son analyse de ce standard et selon le rapport de l'AAQ, «le groupe d'experts constate qu'en dehors des évaluations prévues lors des promotions internes et des procédures d'engagement selon le principe de « tenure track », l'évaluation des professeur-e-s a lieu une seule fois, une année après l'engagement. Il n'existe pas de processus d'évaluation systématique du développement de la carrière d'un-e professeur-e qui intègre l'ensemble de son activité (enseignement, recherche, management, formation continue, etc.) sur une période définie. Cette situation faisait déjà l'objet d'une recommandation de l'audit 2014 et la situation reste inchangée, même s'il y a une réflexion actuellement au niveau du Rectorat et des doyens. Une procédure d'évaluation périodique doit nécessairement être mise en place au cours des prochaines années.»

Le groupe d'experts propose ainsi la condition n°1 suivante: L'Université de Fribourg met en place une évaluation systématique et périodique des professeur-e-s.

Le groupe d'experts ne propose aucun délai pour le contrôle des conditions et ne formule aucune proposition au sujet des modalités de vérification.

## 2. Proposition d'accréditation de l'AAQ

L'AAQ indique dans sa proposition d'accréditation que l'analyse du groupe d'experts se réfère à tous les standards de qualité et que les conclusions sont pertinentes.

Dans sa proposition d'accréditation auprès du Conseil d'accréditation, l'AAQ reprend la proposition du groupe d'experts et, compte tenu des considérations ci-dessus et sur la base:

- du rapport d'auto-évaluation de l'Université de Fribourg;
- du rapport du groupe d'experts;
- de la prise de position de l'Université de Fribourg;

L'AAQ propose d'accréditer l'Université de Fribourg en tant que "Université" conformément à l'article 29 de la LEHE, à une condition formulée ainsi:

«Condition 1 (standard 4.2):

L'Université de Fribourg met en place une évaluation systématique et périodique des professeur-e-s.»

L'AAQ déclare qu'elle «estime qu'un délai de deux ans pour remplir la condition est raisonnable. L'AAQ propose de procéder à l'examen de la condition dans le cadre d'un examen «sur dossier» avec deux expert-e-s.»

## 3. Prise de position de l'Université de Fribourg

Dans le cadre de sa prise de position, l'Université de Fribourg admet la condition proposée par l'AAQ, le délai de 24 mois pour y répondre, ainsi que les modalités de contrôle de la réalisation proposées par l'agence.

## 4. Appréciation du Conseil suisse d'accréditation

Le Conseil d'accréditation se rallie entièrement aux considérants et à la proposition d'accréditation de l'agence.

#### IV. Décision

Pour ces motifs, le Conseil suisse d'accréditation décide:

1. L'Université de Fribourg est accréditée en tant qu'université sous réserve de la condition suivante:
  - 1.1 L'Université de Fribourg met en place une évaluation systématique et périodique des professeurs.
2. 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.
3. La vérification de la réalisation des conditions est effectuée sur dossier avec deux experts.
4. L'accréditation est valable pendant sept ans à compter de la date de cette décision d'accréditation, c'est-à-dire jusqu'au 24 mars 2029.
5. L'information relative à l'accréditation est publiée sous forme électronique sur [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
6. Le Conseil suisse d'accréditation délivre un certificat à l'Université de Fribourg.
7. L'Université de Fribourg obtient le droit d'utiliser le sceau «Institution accréditée selon la LEHE pour 2022 - 2029».

Berne, le 25 mars 2022

Pour le Conseil suisse d'accréditation

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jm Rapp'.

Pr Dr Jean-Marc Rapp, Président

#### Voie de recours

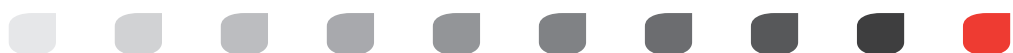
La présente décision peut faire l'objet d'un recours, dans les trente jours à compter de sa notification, auprès du Tribunal administratif fédéral, case postale, 9023 Saint-Gall.



## **Section B**

### **Accréditation selon la LEHE et proposition d'accréditation de l'AAQ**

10 décembre 2021





## Table des matières

Remarques préliminaires .....	1
1 L'Université de Fribourg .....	1
2 Cadre légal .....	1
3 Situation .....	2
4 Analyse .....	3
4.1 Analyse et recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s .....	3
4.2 Appréciation de l'analyse et de la recommandation du groupe d'expert-e-s .....	3
5 Proposition d'accréditation .....	4
6 Prise de position de l'Université de Fribourg .....	4

## Remarques préliminaires

### *Objectif et objet de l'accréditation institutionnelle*

Avec la LEHE, la Suisse s'est dotée d'un instrument visant à contrôler l'accès à son paysage des hautes écoles. L'accréditation institutionnelle porte sur le système d'assurance de la qualité des hautes écoles, qui permet de garantir la qualité de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services.

Le système d'assurance de la qualité est évalué à l'aide de standards de qualité par des expert-e-s externes qui apportent un regard objectif sur les démarches et mécanismes d'assurance et de développement de la qualité. L'objectif est d'évaluer si ces démarches et mécanismes forment un ensemble complet et cohérent permettant à la haute école de garantir la qualité et l'amélioration continue de ses activités, et ce, en fonction de son type et ses caractéristiques spécifiques, tout en respectant le principe de proportionnalité entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Un regard sur l'ensemble du système tous les sept ans permet à la haute école de faire le point régulièrement sur le développement et la cohérence des différents éléments mis en place.

### *Proposition de l'agence*

La procédure d'accréditation institutionnelle est conçue comme une « évaluation par les pairs ». Chaque rapport d'un groupe d'expert-e-s est donc un instantané d'une institution ; en conséquence, les rapports des groupes d'expert-e-s ne permettent pas de faire des comparaisons entre les hautes écoles. D'autre part, les propositions d'accréditation doivent être cohérentes : les mêmes résultats doivent conduire aux mêmes propositions.

Dans sa proposition, l'AAQ examine la question de savoir si le raisonnement du groupe d'expert-e-s est cohérent (basé sur les standards et des preuves) et s'assure de la cohérence avec les procédures précédentes.

## 1 L'Université de Fribourg

L'Université de Fribourg se considère comme une université complète et de taille moyenne. Elle se compose de cinq facultés : Faculté de théologie, Faculté de droit, Faculté des sciences économiques et sociales et du management, Faculté des lettres et des sciences humaines et Faculté des sciences et de médecine. L'université compte également plusieurs instituts interdisciplinaires et centres de compétences.

Environ 10'000 étudiant-e-s en bachelor, master et doctorat sont inscrit-e-s à l'Université de Fribourg. Plus de 800 professeur-e-s, chargé-e-s de cours, collaboratrices et collaborateurs scientifiques les encadrent.

L'Université de Fribourg est la seule université bilingue de Suisse. L'institution offre une palette de disciplines en français, allemand ou dans les deux langues. Plusieurs matières à vocation internationale sont également enseignées en anglais.

## 2 Cadre légal

- *Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, LEHE), RS 414.20*

Selon la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) du 30 septembre 2011, l'accréditation institutionnelle est une condition pour le droit à l'appellation selon l'article 29 LEHE, l'octroi de contributions fédérales selon l'article 45 LEHE et l'accréditation de programmes. Elle s'applique à toutes les hautes écoles et autres institutions du domaine des hautes écoles, publiques et privées.

- *Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 28 mai 2015 pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (ordonnance d'accréditation LEHE), RS 414.205.3*

L'ordonnance d'accréditation LEHE du 28 mai 2015 (état au 1<sup>er</sup> janvier 2015) concrétise l'article 30 LEHE relatif aux conditions d'accréditation ; elle précise les règles de procédure et les standards de qualité.

### 3 Situation

L'Université de Fribourg a déposé en date du 11 avril 2019 une demande d'accréditation institutionnelle en tant qu'université selon l'article 8, alinéa 1 de l'ordonnance d'accréditation.

L'Université de Fribourg a choisi l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (ci-après AAQ) comme agence d'accréditation.

L'Université de Fribourg a choisi le français comme langue de la procédure conformément à l'article 9, alinéa 7 de l'ordonnance d'accréditation.

Le Conseil d'accréditation a décidé le 7 juin 2019, en vertu de l'article 4, alinéa 2 de l'ordonnance d'accréditation, d'entrer en matière sur la demande de l'Université de Fribourg et a transmis le dossier à l'AAQ.

L'AAQ a ouvert la procédure le 3 novembre 2020.

L'AAQ a informé le 12 juillet 2021 l'Université de Fribourg de la composition du groupe d'expert-e-s :

- Stéphane Berthet, vice-recteur, UNIGE, président du groupe
- Victoria Borgeaud, étudiante en master de droit à l'UNIL
- Virginie Fasel Lauzon, conseillère qualité, UNINE
- Rita Franceschini, professeure de linguistique à l'Université de Bozen-Bolzano
- Pierre van Hecke, vice-doyen de l'enseignement, faculté de théologie, Université de Louvain-Leuven, expert AVEPRO

Le groupe d'expert-e-s a vérifié, sur la base du rapport d'autoévaluation du 9 juillet 2021 et de la visite sur place du 4 au 6 octobre 2021, si les conditions d'accréditation selon l'article 30 LEHE sont remplies et a consigné ses conclusions dans un rapport.

L'AAQ a formulé le projet de proposition d'accréditation sur la base des documents pertinents pour la procédure - en particulier le rapport d'autoévaluation et le rapport du groupe d'expert-e-s - et a soumis le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que la demande de l'agence à l'Université de Fribourg le 10 décembre 2021 pour prise de position.

L'Université de Fribourg a pris position sur le rapport du groupe d'expert-e-s et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ le 22 décembre 2021.

En date du 24 janvier 2022, l'AAQ a demandé au Conseil d'accréditation d'accréditer l'Université de Fribourg en tant qu'université.

## 4 Analyse

### 4.1 Analyse et recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s

Dans son appréciation globale, le groupe d'expert-e-s émet une évaluation positive de l'Université de Fribourg : L'Université de Fribourg est une institution de proximité bien intégrée dans la Cité, une université humaine avec des gens qui se parlent où les avis des un-e-s et des autres sont écoutés et entendus. Depuis son dernier audit, l'Université de Fribourg a poursuivi le développement de son système d'assurance de la qualité. Celui-ci est bien intégré dans la gouvernance avec une dimension participative forte. L'aspect participatif des quatre corps au développement et à la gestion de l'université est bien établi. La métaphore d'une université fonctionnant à l'image du fédéralisme suisse est avérée, à l'exemple du Rectorat qui donne des lignes directrices aux facultés, qui ont une certaine autonomie pour les mettre en œuvre.

Dans son évaluation globale, le groupe d'expert-e-s estime qu'il est possible d'aller plus loin. Toutefois, si la stratégie d'assurance de la qualité est claire dans les structures de management et de direction, elle est parfois floue dans d'autres secteurs de l'Université de Fribourg. Cependant, à tous les niveaux de l'institution, le souci de produire un travail et des prestations de qualité dans l'intérêt de l'enseignement, de la recherche et des prestations de service est très présent. Donc une culture de qualité institutionnelle est bien existante à l'Université de Fribourg, mais elle nécessite d'être entretenue et d'être développée encore afin de se diffuser partout dans l'institution.

Dans l'ensemble, les analyses et les évaluations du groupe d'expert-e-s permettent de conclure que l'Université de Fribourg dispose d'un système d'assurance qualité qui couvre tous les domaines et processus de la haute école. Le groupe d'expert-e-s estime donc que la condition centrale pour l'accréditation institutionnelle selon l'art. 30 LEHE est satisfaite.

Le groupe d'expert-e-s estime toutefois que des corrections doivent être apportées sur un standard :

- Qualification du personnel (art. 30, al. 1, let. a, ch. 1, LEHE ; standard 4.2)

Dans son évaluation du standard 4.2, le groupe d'expert-e-s constate qu'en dehors des évaluations prévues lors des promotions internes et des procédures d'engagement selon le principe de « tenure track », l'évaluation des professeur-e-s a lieu une seule fois, une année après l'engagement. Il n'existe pas de processus d'évaluation systématique du développement de la carrière d'un-e professeur-e qui intègre l'ensemble de son activité (enseignement, recherche, management, formation continue, etc.) sur une période définie. Cette situation faisait déjà l'objet d'une recommandation de l'audit 2014 et la situation reste inchangée, même s'il y a une réflexion actuellement au niveau du Rectorat et des doyens. Une procédure d'évaluation périodique doit nécessairement être mise en place au cours des prochaines années. Le groupe d'expert-e-s propose donc une condition :

Condition 1 (au standard 4.2) :

L'Université de Fribourg met en place une évaluation systématique et périodique des professeur-e-s.

### 4.2 Appréciation de l'analyse et de la recommandation du groupe d'expert-e-s

L'AAQ constate que le groupe d'expert-e-s a examiné tous les standards. Les évaluations du groupe d'expert-e-s et les conclusions qu'il en tire sont cohérentes et découlent des standards.

L'AAQ constate en outre que la condition proposée est appropriée pour garantir le besoin constaté de développement du système d'assurance qualité.

L'AAQ constate que le groupe d'expert-e-s confirme, par son évaluation du standard 3.1, que l'Université de Fribourg mène des activités d'enseignement, de recherche et de services qui correspondent à son profil d'université selon la LEHE.

L'AAQ constate que l'Université de Fribourg remplit les conditions de l'article 30 LEHE pour l'accréditation institutionnelle :

- Article 30, alinéa 1, lettre a et c

L'analyse des standards selon l'ordonnance sur l'accréditation par le groupe d'expert-e-s montre que l'Université de Fribourg remplira entièrement les conditions selon la lettre a ainsi que la lettre c une fois la condition satisfaite.

- Article 30, alinéa 1, lettre b

En tant qu'université composée de cinq facultés – Faculté de théologie, Faculté de droit, Faculté des sciences économiques et sociales et du management, Faculté des lettres et des sciences humaines et Faculté des sciences et de médecine – et proposant une offre de formation aux trois niveaux (bachelor, master et doctorat), l'Université de Fribourg remplit les exigences d'une université selon l'article 30, alinéa 1, lettre b.

## 5 Proposition d'accréditation

En se basant sur le rapport d'autoévaluation de l'Université de Fribourg, sur l'analyse et la recommandation d'accréditation figurant dans le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que sur la prise de position de l'Université, l'AAQ propose d'accréditer l'Université de Fribourg en tant que "Université" conformément à l'article 29 de la LEHE, à une condition :

Condition 1 (au standard 4.2) :

L'Université de Fribourg met en place une évaluation systématique et périodique des professeur-e-s.

L'AAQ estime qu'un délai de 2 ans pour remplir la condition est raisonnable.

L'AAQ propose de procéder à l'examen de la condition dans le cadre d'un examen « sur dossier » avec deux expert-e-s.

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

L'AAQ a soumis le rapport du groupe d'expert-e-s ainsi que sa proposition d'accréditation à l'Université de Fribourg le 20 décembre 2021 pour prise de position.

L'Université de Fribourg a pris position sur le rapport du groupe d'expert-e-s et sur la proposition d'accréditation de l'AAQ le 22 décembre 2021. La prise de position met en avant la qualité du travail fourni par les expert-e-s et une excellente compréhension du système d'assurance de la qualité de l'institution. Elle revient également sur la condition et les recommandations en expliquant comme celles-ci seront traitées par l'Université de Fribourg dans les prochains mois et années.



## **Section C**

### **Rapport du groupe d'expert-e-s**

2 décembre 2021



## Table des matières

1	L'Université de Fribourg .....	1
2	Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes .....	1
3	Système d'assurance de la qualité de l'Université de Fribourg .....	2
4	Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité .....	4
5	Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité .....	32
6	Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité ..	34
7	Recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s .....	34

## 1 L'Université de Fribourg

L'Université de Fribourg se considère comme une université de taille moyenne. Elle se compose de cinq facultés : Faculté de théologie, Faculté de droit, Faculté des sciences économiques et sociales et du management, Faculté des lettres et des sciences humaines et Faculté des sciences et de médecine. L'université compte également plusieurs instituts interdisciplinaires et centres de compétences.

Environ 10'000 étudiant-e-s en bachelor, master et doctorat sont inscrit-e-s à l'Université de Fribourg. Plus de 800 professeur-e-s, chargé-e-s de cours, collaboratrices et collaborateurs scientifiques les encadrent.

L'Université de Fribourg est la seule université bilingue de Suisse. L'institution offre une palette de disciplines en français, allemand ou dans les deux langues. Plusieurs matières à vocation internationale sont également enseignées en anglais.

## 2 Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes

Lors de l'audit de qualité 2013/2014, l'Université de Fribourg s'est vue attribuer dix recommandations. Celles-ci concernaient la stratégie d'assurance qualité :

- Préciser les implications concrètes des différentes parties prenantes dans le processus d'AQ notamment : à l'intérieur des facultés et des départements, dans les relations inter-facultaires, dans les relations entre le Rectorat et les Facultés ; veiller à ce que dans chaque faculté l'AQ soit l'affaire de tous ses membres, y compris les étudiant-e-s, et non uniquement celle du doyen ou de la doyenne ou d'un ou d'une membre affecté-e à sa réalisation.
- Renforcer le rôle du Rectorat afin de permettre la mise en œuvre des nouveaux règlements et de pouvoir établir une politique d'établissement centralisée afin de palier le risque que le nouveau règlement soit ignoré par les Facultés.

La gouvernance :

- Poursuivre la mise en place du système de centralisation des données de manière à pouvoir établir des indicateurs précis au niveau de la formation, de la recherche et de la politique internationale, reconnus par l'ensemble de la communauté, ainsi que pour pouvoir chiffrer le coût réel des diverses activités.

L'enseignement :

- Redéfinir les questionnaires d'évaluation de l'enseignement : réduire le nombre de questions et distinguer clairement ce qui est évalué : l'enseignement ou l'enseignant-e et assurer un retour d'information auprès des responsables de formation et des étudiant-e-s dans un délai qui permette à ces derniers de juger des résultats.
- Intégrer les procédures d'évaluation des prestations des étudiant-e-s dans la politique d'AQ en harmonisant et coordonnant les modalités au niveau du Rectorat, en définissant la périodicité pour l'ensemble des composantes et en veillant à piloter l'efficacité des formations à l'aide de données sur les ancien-ne-s étudiant-e-s.

La recherche :



- Structurer le processus de l'AQ dans la recherche et l'intégrer dans le système d'AQ global de l'université avec une standardisation des évaluations sur la position internationale des chercheuses et chercheurs.

Les ressources :

- Définir des indicateurs décrivant la qualité au niveau de la formation et de la recherche pour l'ensemble de l'université et établir des programmes d'action définis dans le temps, avec des objectifs ciblés et une estimation des coûts. De cette manière, les organismes financiers de tutelle seraient certainement plus à même de mettre à la disposition de l'université les moyens financiers nécessaires pour l'AQ.
- Mettre en place un processus d'évaluation systématique et périodique du développement personnel et de carrière du corps enseignant, en intégrant l'ensemble de ses activités (enseignement, recherche, administration, investissement dans l'AQ).
- Assurer la transparence dans les modalités des développements de carrière de la relève scientifique.

La communication :

- Intensifier l'information sur l'AQ à l'ensemble de la communauté universitaire, en identifiant les actions et en présentant les effets.

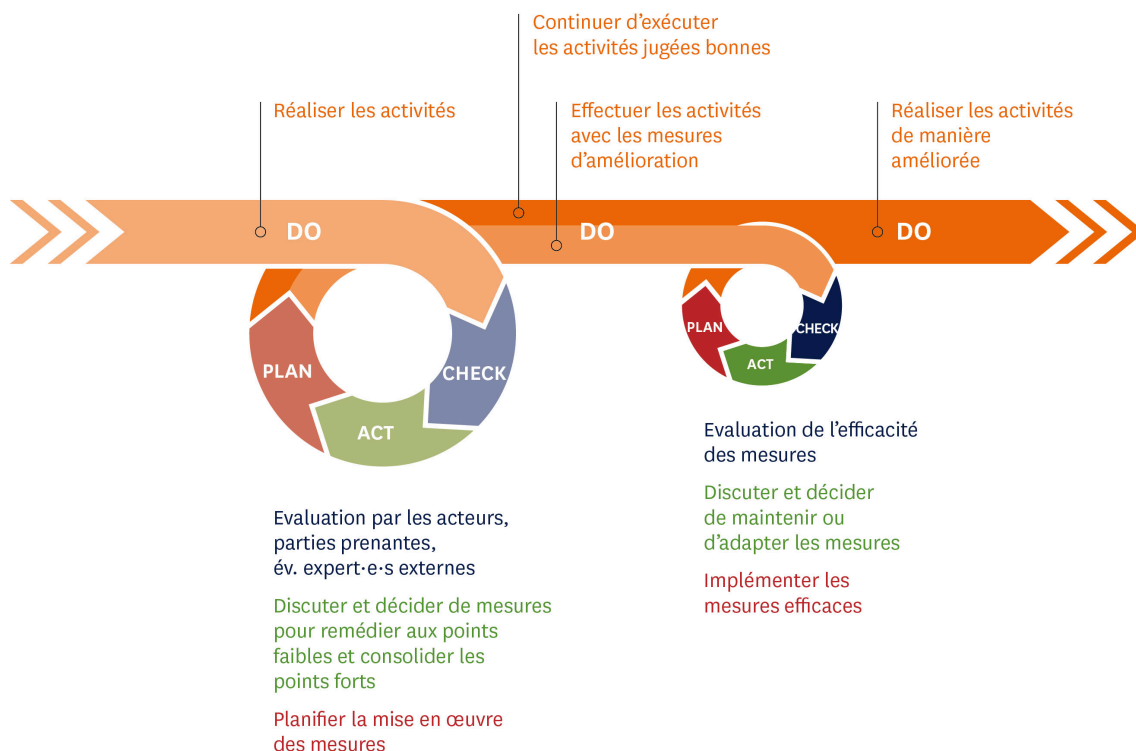
Dans son rapport d'autoévaluation, l'Université de Fribourg revient sur neuf de ces recommandations (il n'y a pas de mention de la première recommandation sous « ressources »). L'institution estime qu'elle « a pris en compte les recommandations de l'audit de qualité 2014 de manière conséquente en vue de l'amélioration de son système d'assurance de la qualité ». Elle développe sur six pages les mesures prises afin de corriger les lacunes ayant fait l'objet de recommandations.

### **3 Système d'assurance de la qualité de l'Université de Fribourg**

La description ci-dessous est reprise du rapport d'autoévaluation de l'Université de Fribourg.

Aux côtés de la responsabilité et la durabilité, la qualité constitue l'un des trois piliers de la charte de l'Université de Fribourg. Celle-ci s'efforce depuis plus de vingt ans de mener une politique cohérente en la matière. Construit progressivement, le système d'assurance de la qualité repose à la fois sur des procédures visant à améliorer continuellement la qualité des activités de l'université, en premier lieu dans l'enseignement, la recherche et les services centraux, et sur des instruments qui définissent l'orientation du système et soutiennent son développement, comme un règlement cadre, une stratégie, un concept de communication spécifique et des vadémécums facultaires.

Ces différents éléments s'appliquent à des domaines d'activités différents en fonction de logiques qui leur sont propres. La cohérence du système est néanmoins garantie par plusieurs éléments, en premier lieu par le fait que les parties qui le composent sont conçues de manière centralisée par le Rectorat qui en assume la responsabilité. Les procédures et instruments d'assurance qualité sont en outre conçus sur la base de valeurs et principes communs (voir ci-dessous). Ils s'influencent mutuellement, leurs résultats pouvant susciter réflexions et mesures à tous les niveaux. Par ailleurs, les procédures d'assurance qualité fonctionnent à travers des processus dynamiques qui reprennent tous la roue de Deming ou cycle *Plan – Do – Check – Act*. Elles se déroulent au travers de cycles de qualité composés de phases définies se répétant.



Les procédures d'assurance qualité de l'université visent, à travers leurs processus, une amélioration de la qualité basée sur une autoévaluation effectuée directement par les entités et acteurs et actrices concerné-e-s. C'est donc une approche avant tout formative qui est poursuivie. Le système d'assurance de la qualité comporte toutefois également une composante sommative, dans la mesure où les informations acquises dans le cadre des procédures d'assurance qualité servent aux instances de gouvernance comme base de planification à moyen et long terme et peuvent être utilisées pour piloter les prestations de l'académie et de l'administration.

Homogène et cohérent, le système est néanmoins conçu pour être interprété de manière souple, en fonction des particularités de chaque entité et domaine d'activités. Les procédures sont ainsi implémentées et adaptées par les entités concernées en fonction de leurs particularités, dans les limites du cadre fixé au niveau central.

Les responsabilités en matière d'assurance qualité sont clairement fixées dans les bases légales et réglementaires. Sous contrôle du Sénat, le Rectorat est responsable de la conception de l'assurance qualité et de sa mise en œuvre. Il est épaulé dans ses tâches par la Commission AQ créée en 2016 et qui fonctionne comme un organe de réflexion stratégique, de pilotage et de coordination en matière de qualité. Elle développe, à l'intention du Rectorat, les bases de l'assurance qualité et soutient les entités, les Commissions ainsi que leurs membres dans la mise en œuvre des procédures. La composition de cette Commission est volontairement grande, pour permettre un échange le plus large possible autour des pratiques et des expériences dans le domaine de la qualité. Le Service AQ a également une importance capitale puisqu'il accompagne et soutient toutes les entités ainsi que les enseignant-e-s et les chercheuses et chercheurs dans leurs démarches et dans l'application des procédures d'assurance qualité. Il dispose actuellement de 2.6 EPT, auxquels ont été ajoutés 0.6 EPT à durée déterminée pour accompagner la présente accréditation.

Ces structures et organes se trouvent au niveau central de l'université, ce qui reflète la volonté de disposer d'un système centralisé. Autrement dit, l'institution a choisi de ne pas créer de

structure spécifique d'assurance qualité dans les facultés, mais d'intégrer successivement et systématiquement les processus dans les structures facultaires existantes. L'assurance qualité est ainsi abordée en premier lieu dans les Commissions facultaires dédiées aux domaines couverts par les processus (enseignement, recherche), ainsi que dans les conseils de faculté. Les facultés, départements et services centraux sont en outre associés aux réflexions du Rectorat dans les processus qui les concernent. Les facultés fournissent et garantissent en particulier la qualité de l'enseignement et de la recherche, conformément à leurs responsabilités en la matière.

L'université a opté pour une démarche globale de qualité. A travers ses valeurs et ses principes, le système d'assurance de la qualité imprègne chacune des activités de l'institution et influence en profondeur son déroulement, qu'il s'agisse de la pratique de l'enseignement et de la recherche, de la manière dont sont conçus les instruments de gouvernance ou du fonctionnement des organes et services centraux, des facultés et des instituts. L'université a cherché à ancrer une véritable culture de la qualité. Elle est en effet convaincue que cela garantit à long terme une recherche d'excellence, ainsi qu'un enseignement et une formation continue de très haut niveau.

Le développement des différents instruments et procédures composant le système d'assurance de la qualité s'est fait de manière progressive et en lien étroit avec les entités et individus concernés. Le domaine de l'enseignement était le premier à bénéficier d'une procédure d'évaluation. Depuis, conformément à la volonté du Rectorat, l'assurance qualité concerne toutes les activités de l'université. Une procédure d'assurance qualité de la recherche a ainsi été développée en 2017 et est en cours d'implémentation dans les facultés. L'évaluation des services centraux s'est mise en place à partir d'une phase pilote entamée en 2018. Parallèlement, le concept d'évaluation de l'enseignement n'a eu de cesse de s'affiner, notamment à travers une refonte complète des questionnaires d'évaluation réalisée en 2018, pour apporter le plus grand bénéfice possible aux parties concernées. S'y reflète la volonté de l'université de développer son système d'assurance de la qualité avec du recul et en se basant sur l'expérience.

L'élaboration récente de la Stratégie AQ et le concept de communication en matière d'assurance qualité partent du même principe : tous deux concrétisent des démarches et processus éprouvés et établis, de manière à y inscrire le développement ultérieur de l'assurance qualité.

## **4 Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité**

### **Domaine 1 : Stratégie d'assurance de la qualité**

Standard 1.1 : La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles définit sa stratégie en matière d'assurance de la qualité. Cette stratégie contient les éléments essentiels d'un système d'assurance de la qualité interne qui vise à assurer la qualité des activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles et leur développement à long terme ainsi qu'à promouvoir le développement d'une culture de la qualité.

#### *Description et analyse*

L'Université de Fribourg dispose d'une stratégie d'assurance qualité. Celle-ci est publiée sur le site internet de l'institution. La stratégie se compose de trois volets qui sont :

- Vision d'une culture de la qualité partagée
- Développement continu du système d'assurance de la qualité

- Lignes directrices et objectifs de développement pour améliorer continuellement le système d'assurance qualité existant, qui sont : discussion sur la qualité menée à large échelle ; développement de la qualité basé sur l'information ; liberté de la recherche et de l'enseignement ; participation et coresponsabilité ; communication transparente et orientée vers le public cible, et orientation sur les apports et l'efficacité.

La stratégie d'assurance qualité couvre ainsi les domaines de l'assurance qualité, de la gouvernance, de l'enseignement, recherche et prestations de services, des ressources et de la communication interne et externe. Cela notamment par l'évaluation des processus transversaux suivant le système de cycle par double boucle (voir partie 3 du présent rapport).

Les expert-e-s ont pu constater lors des entretiens que les cercles en quatre étapes étaient connus de la majeure partie de la communauté universitaire, ou du moins que la plupart des personnes présentes sauraient à quelle étape leur activité se place. Le groupe a pu constater que le système d'assurance de la qualité est intégré dans l'enseignement et dans la recherche et que cela est bien établi et vécu au quotidien dans toutes les activités. Dès lors, la qualité est devenue un élément de la culture de l'institution. Dans quelques cas les expert-e-s ont pu constater que les secrétariats n'étaient pas bien informés.

Pour développer sa culture qualité, l'Université de Fribourg a mis l'accent sur une communication interne, afin de développer le sens et la conscience de la qualité en partant du principe que communication va de pair avec participation. Plusieurs exemples de cette communication ont été mentionnés durant la visite sur place par le groupe d'expert-e-s, notamment la mise en place de groupes de travail sur des thématiques liées à l'assurance qualité et qui ont inclus les parties prenantes de l'institution. Ou encore une communication orientée vers les étudiant-e-s pour expliquer le système d'assurance de la qualité, son but et ses processus. Les expert-e-s ont pu vérifier l'implémentation de la culture qualité en vérifiant la connaissance du système d'assurance de la qualité auprès des étudiant-e-s, et comme souvent, l'élément le plus connu est la procédure d'évaluation des enseignements au moyen de questionnaires.

Dans son ensemble, l'université a adopté une approche top-down modérée qui se base sur un projet, une consultation, et un résultat consensuel suite aux retours faits par les échelons hiérarchiques inférieurs. Le groupe d'expert-e-s considère que le chemin choisi permet une bonne balance entre top-down et bottom-up.

### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s considère que le système d'assurance de la qualité de l'Université de Fribourg est bien intégré dans la gouvernance avec une dimension participative qui est à souligner. De ce fait, les différentes parties prenantes s'identifient à la stratégie d'assurance qualité de l'Université de Fribourg. Il note qu'il existe au sein de l'institution une culture qualité, qui, même si elle ne se rapporte pas forcément aux processus et à la stratégie, démontre que tout le monde a le souci d'effectuer un travail de qualité. Les documents relatifs au concept qualité et au système d'assurance de la qualité, ainsi que les différentes unités organisationnelles tels que la commission assurance qualité ou le service assurance qualité (service AQ) constituent autant d'éléments essentiels du système d'assurance de la qualité. Le groupe d'expert-e-s considère que tous les éléments nécessaires au bon fonctionnement d'un système d'assurance de la qualité sont présents.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.1 comme entièrement atteint.

Standard 1.2 : Le système d'assurance de la qualité est intégré à la stratégie de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles dont il soutient de manière efficace le développement. Il comprend des modalités de contrôle de la réalisation du mandat de la haute
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles en tenant compte de son type et de ses caractéristiques spécifiques.

### *Description et analyse*

La stratégie de l'Université de Fribourg, intitulée « Stratégie 2020-2030 – Planification stratégique de l'Université de Fribourg », traite de l'assurance qualité dans le troisième de ses axes principaux : « Dans son fonctionnement, l'Université de Fribourg accorde une attention particulière aux aspects de la durabilité, de l'égalité des chances et de la diversité, de la promotion et du développement du personnel, ainsi que de la gouvernance et de l'assurance qualité » (Stratégie 2020-2030, page 5). Le chapitre 3.12 « Gouvernance et assurance qualité » vient appuyer cette intégration du système d'assurance de la qualité dans la stratégie. Ce chapitre fait notamment le lien avec la culture qualité, le développement continu et les lignes directrices et objectifs mentionnés dans la stratégie d'assurance qualité de l'institution.

La stratégie 2020-2030 précise également que la « planification stratégique est complétée ou mise en œuvre par des stratégies et politiques thématiques existantes ou à développer, telles que celles relatives à l'assurance qualité, la durabilité, les bibliothèques ou le plurilinguisme » (Stratégie 2020-2030, page 5). Cette manière de faire permet d'utiliser le système d'assurance de la qualité comme soutien et moyen de développement pour l'institution.

La stratégie 2020-2030 contient douze lignes directrices stratégiques : recherche et innovation ; enseignement ; formation continue ; bilinguisme et plurilinguisme ; promotion de la relève scientifique ; développement et promotion du personnel ; égalité des chances et diversité ; coopération et internationalisation, dialogue avec la société, durabilité, infrastructures et core facilities ; et gouvernance et assurance qualité. Les volets enseignement, recherche et prestations de services propres au type « université » de l'institution sont ainsi bien présents dans la stratégie.

En plus de sa stratégie, l'Université de Fribourg dispose de trois règlements en lien avec l'assurance qualité :

- Règlement cadre du 9 décembre 2013 sur l'assurance qualité à l'Université de Fribourg
- Règlement du 9 décembre 2013 sur l'assurance et le développement de la qualité dans l'enseignement et dans les études à l'université de Fribourg
- Règlement du 11 avril 2016 concernant la Commission « Assurance qualité »

Ces règlements sont des bases légales définissant les modalités de contrôle de la réalisation de son mandat. Le règlement sur l'enseignement par exemple pose les objectifs de qualité et développe dans son troisième chapitre la manière dont la qualité est contrôlée dans ce domaine.

La spécificité principale de l'Université de Fribourg est son bilinguisme. Celui-ci fait l'objet d'un chapitre dans la stratégie 2020-2030 (chapitre 3.4 « Bilinguisme et plurilinguisme ») et d'une mention dans l'introduction de la stratégie d'assurance qualité. Le groupe d'expert-e-s a pu constater que la mise en œuvre de cette spécificité n'est pas aisée et que son application diffère beaucoup d'une faculté ou d'un corps à l'autre. Cela a pour résultat d'amener parfois des difficultés dans l'application des processus qualité (travail dédoublé pour fournir des traductions, traductions internes qui peuvent contenir des différences de sens entre la version française et allemande, etc.). Mais dans l'ensemble, les entretiens ont permis aux expert-e-s de constater que le bilinguisme fonctionne bien et que les documents importants sont toujours disponibles dans les deux langues. Néanmoins, le groupe d'expert-e-s pense qu'il y a des marges de développement d'un modèle de bi- et plurilinguisme plus intégré.

### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s considère que la stratégie d'assurance qualité et la stratégie institutionnelle se complètent et s'imbriquent de manière cohérente de façon à soutenir le développement de l'université conformément à son type et à ses caractéristiques. Il note également que le développement de l'assurance qualité fait partie intégrante des différents documents stratégiques de l'institution. Outre la Stratégie 2030, on peut notamment mentionner la convention d'objectifs entre l'État Fribourgeois et le Rectorat, ainsi que les conventions de prestations entre le Rectorat et les facultés.

Le groupe d'expert-e-s conclut que le système d'assurance de la qualité est pleinement intégré à la stratégie de l'institution. Il encourage l'Université de Fribourg à intégrer les enjeux liés au bilinguisme institutionnel, l'une de ses particularités, dans sa stratégie d'assurance qualité

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.2 comme entièrement atteint.

Standard 1.3 : Le développement du système d'assurance de la qualité et sa mise en œuvre impliquent à tous les niveaux tous les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles, en particulier les corps étudiant, intermédiaire et professoral et le personnel administratif et technique. Les responsabilités en matière d'assurance de la qualité sont transparentes et assignées clairement.

### *Description et analyse*

La commission assurance qualité est au centre du développement et de la mise en œuvre du système d'assurance de la qualité. Elle est la garante de la clarification des responsabilités et de l'implication des parties prenantes. La commission, mise en place en 2016 par le Rectorat, inclut tous les principaux acteurs et les principales actrices internes de l'institution, notamment le Rectorat, par le ou la secrétaire général-e et un-e vice-recteur-trice, les facultés, les différents corps ainsi que les Directions académique, administrative et IT. Elle a pour rôle de faire le lien entre le Rectorat et les différentes entités sur toutes les questions en lien avec l'assurance qualité.

Il existe, au sein de l'Université de Fribourg, de nombreuses autres commissions, comme la commission enseignement, la commission locale de recherche et la commission de la formation continue, mais également des commissions thématiques pour l'égalité ou la durabilité de même que des conseils de faculté et des commissions facultaires. Toutes s'expriment parfois sur des questions en lien avec l'assurance qualité et incluent des représentant-e-s des quatre corps. Enfin, les commissions de structure et les commissions d'appel sont au cœur de l'assurance qualité du personnel académique.

Le rapport d'autoévaluation de l'Université de Fribourg ainsi que de nombreux documents qualité ont été élaborés en impliquant des représentant-e-s des différents corps. De ce fait, ils participent au développement du système d'assurance de la qualité.

Le Rectorat joue aussi un rôle d'interlocuteur auprès des différents corps. Un-e membre du Rectorat est, par exemple, toujours présent-e au sein du conseil des étudiant-e-s pour répondre aux éventuelles questions en lien avec le Rectorat.

Pour ce qui est des responsabilités en matière d'assurance qualité au niveau hiérarchique, les tâches du Sénat, du Rectorat et des facultés sont précisées dans la Loi du 19 novembre 1997 (État le 10 septembre 2015) sur l'université. Pour le Sénat, l'art. 33, al. 1 dit qu'il doit « soumettre périodiquement à évaluation, en accord avec le Rectorat, tout ou partie de la politique générale, des activités, des cours et du fonctionnement de l'université ». Pour le Rectorat, l'art. 35, al. 1 dit notamment qu'il doit « organiser le contrôle de qualité de l'enseignement et de la recherche et transmettre un rapport au Sénat ». Pour les facultés, par le



biais de leur conseil, l'art. 45, al. 2 dit que le conseil « assure la qualité de l'enseignement et de la recherche, selon les directives du Rectorat ». Si les rôles semblent être bien définis, dans les faits, les expert-e-s ont pu constater que le Rectorat laisse une grande liberté aux facultés pour l'application du système d'assurance de la qualité en leur sein avec parfois un fonctionnement informel. L'Université de Fribourg explique dans son rapport d'autoévaluation que « l'interface entre le Rectorat d'une part et les facultés et corps d'autre part est assurée par la fonction charnière du ou de la secrétaire général-e, qui est à la fois membre de la Direction élargie de l'université et président-e de la Commission AQ, et à qui est rattaché-e le Service AQ » et que « conformément au règlement cadre AQ (art. 5, al. 2) qui précise que lorsque l'assurance qualité touche aux compétences des facultés ou d'autres entités universitaires, elle s'effectue en accord avec celles-ci, les conseils de faculté sont régulièrement amenés à traiter de sujets liés à la qualité. Pour autant, ce sont essentiellement les commissions facultaires qui s'occupent des processus de l'assurance qualité, notamment en les implémentant en fonction des spécificités et des domaines » (page 27). Le groupe d'expert-e-s voit ici une certaine contradiction entre le cadre légal et son application et un risque que l'information se perde ou que les dossiers peinent à être suivis ou finalisés. Cela résulte par exemple en des évaluations partielles de programmes (voir standard 3.2).

### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s reconnaît que tous les corps sont représentés à tous les niveaux dans l'institution. Il a apprécié la capacité d'écoute de l'institution dont ont témoigné les représentant-e-s des différents groupes, notamment les étudiant-e-s. Nous sommes face à une université humaine avec des membres qui se parlent et où les avis des un-e-s et des autres sont écoutés et entendus. Il estime toutefois qu'il existe encore des zones floues dans l'assignation des responsabilités en lien avec l'assurance qualité, notamment concernant la répartition des responsabilités entre le Rectorat et les facultés pour la mise en œuvre des procédures d'évaluation de la qualité, de la mise en œuvre de mesures de suivi (améliorations, remédiations, cf. « deuxième boucle » dans le schéma du système), ainsi que dans la responsabilité des secrétariats dans le processus AQ.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.3 comme largement atteint.

Recommandation 1 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de clarifier l'assignation des rôles et des responsabilités à toutes les étapes du double cycle qui sous-tend le système d'assurance de la qualité.

Standard 1.4 : La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles analyse périodiquement la pertinence de son système d'assurance de la qualité et procède aux adaptations nécessaires.

### *Description et analyse*

Le règlement cadre du 9 décembre 2013 sur l'assurance qualité à l'Université de Fribourg prévoit que la stratégie d'assurance de la qualité « est réexaminée à intervalles réguliers et, le cas échéant, fait l'objet d'ajustements ». Dans les faits, c'est le service AQ de l'Université de Fribourg qui est responsable de l'application de ce règlement, et donc du développement et de l'amélioration continue du système d'assurance de la qualité de l'institution. Pour ce faire, il se base sur les retours des bénéficiaires dudit système, mais également sur les résultats des différentes évaluations ou des sondages.

Le service AQ est un service central qui soutient le Rectorat dans ses tâches. Il accompagne et soutient par ailleurs toutes les entités ainsi que les enseignant-e-s et les chercheuses et chercheurs dans leurs démarches et dans l'application des procédures d'assurance qualité. Il

est épaulé dans ses tâches par la commission assurance qualité. Les tâches opérationnelles du service AQ sont les suivantes :

- Assurer l'évaluation des enseignements auprès des étudiant-e-s.
- Promouvoir l'échange des bonnes pratiques en matière d'évaluation de la recherche entre les facultés.
- Planifier et accompagner les évaluations des services centraux.
- Soutenir les activités d'évaluation dans les facultés (évaluation des programmes).
- Informer sur les processus d'assurance qualité et leurs résultats.
- Réaliser des enquêtes sur demande.
- Traiter des données statistiques selon les besoins (publiques et internes).
- Mettre en œuvre la procédure d'accréditation.
- Développer le système d'assurance qualité de l'université.

Ces tâches sont effectuées avec l'aide des processus qualité mis en place. Elles permettent d'obtenir une vision globale de la qualité et de la satisfaction au sein de l'institution, ainsi que de déceler des potentiels d'amélioration.

#### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s estime que le système d'assurance de la qualité de l'Université de Fribourg fait régulièrement l'objet d'ajustements et de développements visant son amélioration continue en se basant sur l'expérience acquise, de manière à disposer d'un certain recul.

Le groupe d'expert-e-s relève que le système d'assurance de la qualité est bien accepté par la communauté et que la cohérence du système est garantie car les parties qui le composent sont conçues de manière centralisée par le Rectorat qui en assume la responsabilité.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 1.4 comme entièrement atteint.

#### **Domaine 2 : Gouvernance**

Standard 2.1 : Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que l'organisation et les processus décisionnels permettent à la haute école ou à l'autre institution du domaine des hautes écoles de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### *Description et analyse*

Les outils liés au système d'assurance de la qualité et permettant d'assurer l'organisation et les processus décisionnels sont les suivants :

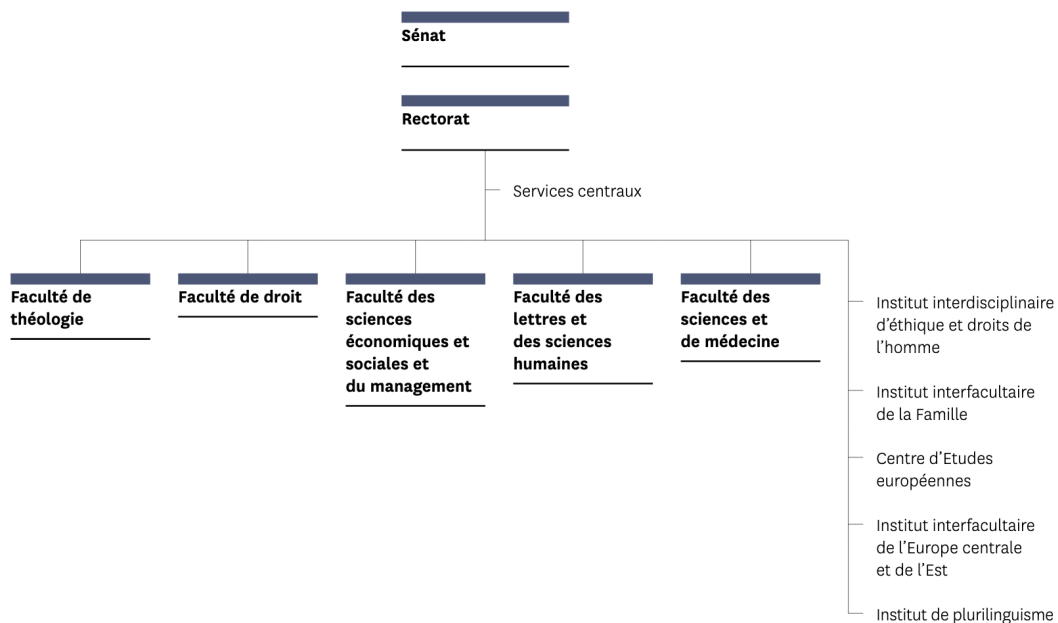
- La planification stratégique sur une période de dix ans, où est définie la politique générale et le concept de développement de l'université, avec notamment les différentes lignes directrices stratégiques.
- La planification pluriannuelle, où, tous les cinq ans, l'université définit ses objectifs, les modalités qu'elle entend mettre en œuvre pour les atteindre, les ressources nécessaires pour les financer et les critères permettant de déterminer si ces objectifs ont été atteints.
- La convention d'objectifs conclue par l'État cantonal et l'université tous les cinq ans, sur



la base de la planification pluriannuelle. Le budget global y est réparti en enveloppes budgétaires annuelles ainsi qu'en crédits d'investissement.

- Les conventions de prestations conclues entre le Rectorat et chacune des facultés tous les cinq ans.
- Le programme d'activité du Rectorat, planifié sur cinq ans et présenté au Sénat dans les six mois qui suivent son entrée en fonction.

La structure hiérarchique permettant à l'Université de Fribourg d'appliquer ces outils est illustrée dans l'organigramme de l'institution ci-dessous :



Le Sénat est l'organe de décision suprême, il supervise le Rectorat dans ses fonctions de gouvernance et de pilotage. Les facultés sont responsables de leurs activités d'enseignement, de recherche et de prestations de services. Cette structure découle de la loi, des statuts, des règlements et des directives. Ces documents définissent le fonctionnement et les rôles de chaque entité.

Les expert-e-s ont pu constater durant les entretiens que les facultés ont beaucoup de libertés dans leur gouvernance. Pour l'enseignement, par exemple, durant la crise liée au Covid, le Rectorat a demandé de mettre en place un enseignement à distance, mais a laissé aux facultés, le soin de décider de ses modalités de réalisation. Autre exemple, les facultés décident de la manière dont elles évaluent les programmes. Il y a un cadre général cohérent au niveau institutionnel, mais les détails (structures, responsabilités et rythme des évaluations) sont de la responsabilité des facultés. Les programmes des instituts interfacultaires peuvent ainsi se retrouver entre deux systèmes et la responsabilité de l'évaluation devient dès lors moins claire. Les expert-e-s ont donc pu constater que les facultés ne voient pas toujours les problèmes propres aux instituts interfacultaires.

Si le Rectorat n'a pas d'influence sur tous les détails, il peut toutefois intervenir au niveau des ressources sur des problèmes liés à des décisions des facultés et ainsi garder quand même un certain contrôle sur les échelons inférieurs. Il signe également avec les facultés des conventions de prestations.

De son côté, la commission assurance qualité a pour rôle de trouver un dénominateur commun entre les facultés pour établir et adapter aux besoins de chacune d'entre elles les processus du système d'assurance de la qualité. Le service AQ soutient les facultés dans leurs évaluations. Le groupe d'expert-e-s a pu entendre durant les entretiens des exemples d'applications intéressantes de processus qualité de la part de certaines facultés, mais qui ne semblent toutefois pas être connus dans les autres facultés. Il voit là un potentiel d'amélioration.

### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s est d'avis que le système d'assurance de la qualité permet à l'Université de Fribourg de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs. Il relève toutefois que dans la pratique, la grande liberté laissée aux facultés a pour conséquence que l'Université de Fribourg fonctionne plus comme cinq petites universités sous un même chapeau que comme une seule université. Cela a pour conséquence que le Rectorat est parfois peu informé sur le fonctionnement des facultés, notamment sur la gestion des programmes d'études. Le Rectorat passe à côté de la possibilité de mettre en avant de bonnes pratiques pour améliorer la cohésion des processus qualité entre les facultés. En plus de la recommandation déjà formulée sous le standard 1.3, les expert-e-s suggèrent à l'Université de Fribourg de chercher des moyens de diffuser les bonnes pratiques en matière d'assurance qualité au sein de l'institution, par exemple en faisant collaborer les facultés, le service AQ et Unicom.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.1 comme largement atteint.

Standard 2.2 : Le système d'assurance de la qualité contribue à fournir, de manière systématique, une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles s'appuie pour prendre ses décisions courantes et stratégiques.

### *Description et analyse*

L'Université de Fribourg a mis en place un ambitieux système informatique permettant le traitement de données qualitatives et quantitatives et aidant à la prise de décisions. Ce système issu du projet appelé « Campus Management » a été présenté au groupe d'expert-e-s durant la visite sur place. Il permet la gestion des données tant académiques qu'administratives. Le « Campus Management » a montré un gros potentiel dans ses fonctions déjà existantes et les développements à venir sont tout autant encourageants.

Pour la collecte des données, l'Université de Fribourg dispose de plusieurs canaux tels que les évaluations (voir standard 3.2), les questionnaires, les enquêtes de satisfaction, les admissions, etc. L'analyse de ces données permet de prendre des décisions administratives et stratégiques. Par exemple, l'évolution des effectifs et du nombre de nouvelles inscriptions d'année en année permet de connaître les besoins en personnel d'accompagnement et d'enseignement et donc le budget nécessaire à ces activités. Autre exemple entendu par les expert-e-s lors de la visite sur place, celui des questionnaires sur le bien-être des étudiant-e-s, dont les analyses ont conduit à mettre en œuvre des changements.

Le risque dans cette numérisation est de perdre la dimension « humaine » à laquelle l'université fait si souvent appel. Une récolte minutieuse, trop détaillée – et pas essentielle – pourrait faire perdre la vue plus ample. L'implémentation devrait être guidée par une claire stratégie (par exemple : quelles sont les questions essentielles qui doivent recevoir une réponse à travers cet outil).

Le groupe d'expert-e-s a pu constater qu'il y a, au sein de l'Université de Fribourg, une culture d'amélioration continue qui consiste à se dire que si un problème apparaît dans un processus, il faut en comprendre les raisons et mettre en œuvre des mesures correctives. Cette approche

contribue au développement de la culture qualité dans l'institution.

En parallèle de son système d'assurance de la qualité, l'Université de Fribourg conduit une analyse des risques institutionnels majeurs (infrastructures, finance, fonds tiers, etc.) deux fois par année au niveau du Rectorat. Le résultat de cette analyse est ensuite présenté au Sénat. Ce traitement des risques permet une gestion optimale de l'institution, et contribue ainsi à la cohérence d'une politique qualité globale au sein de l'institution.

#### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s a apprécié le système de « Campus management », qui permettra à terme à tous les niveaux de l'organisation d'avoir accès aux informations nécessaires. Il encourage l'Université de Fribourg à utiliser à leur plein potentiel les outils récents pour les décisions futures. Les expert-e-s estiment que les outils permettant de fournir des données qualitatives et quantitatives sont là, et qu'ils permettent, si bien intégrées, à la gouvernance de prendre des décisions courantes et stratégiques.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.2 comme entièrement atteint.

Standard 2.3 : Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles ont un droit de participation approprié et disposent des conditions-cadres leur permettant un fonctionnement indépendant.

#### *Description et analyse*

Le droit de participation est à la fois inscrit dans la loi et les statuts de l'Université de Fribourg. L'article 28 de la loi du 19 novembre 1997 sur l'université en pose les bases dans ses alinéas 1 et 2 : « Dans les collèges et commissions institués en exécution de la présente loi, des représentant-e-s du corps des collaboratrices et collaborateurs scientifiques et du corps des étudiant-e-s ont le droit de participer aux séances, soit avec voix délibérative, soit avec voix consultative. Il en va de même des représentant-e-s du personnel administratif et technique pour les commissions traitant de questions qui le concernent ». Les statuts de l'institution reprennent cela dans l'article 8, alinéa 1 : « Les membres des corps des professeur-e-s, des collaboratrices et collaborateurs scientifiques, des étudiant-e-s et du personnel administratif et technique disposent d'un droit de participation conformément aux dispositions des présents statuts ».

La manière dont la participation est appliquée et les conditions-cadres figurent également dans les deux documents. Pour la loi, il s'agit de l'article 14 : « Chaque corps s'organise librement et peut percevoir auprès de ses membres une cotisation, dans les limites fixées par les statuts de l'université » et pour les statuts de l'article 8 alinéa 2 : « Les facultés prennent part aux processus décisionnels de l'université conformément aux dispositions des présents statuts et sont représentées de manière adéquate dans les commissions universitaires (art.71ss). La procédure de désignation des représentant-e-s des facultés est régie par les statuts des facultés ».

#### Application au niveau du Sénat

Le Sénat est composé de douze membres, dont six sont désigné-e-s par l'État et six par la communauté universitaire. Trois membres sont désigné-e-s par le Grand Conseil, trois par le Conseil d'État, trois par l'assemblée du corps professoral, un-e par l'assemblée des collaboratrices et collaborateurs scientifiques, un-e par le conseil des étudiant-e-s et un-e par l'assemblée du personnel administratif et technique.

#### Application au niveau du Rectorat

Le Rectorat se compose de la rectrice et de quatre vice-recteurs ou vice-rectrices. Les personnes en charge des trois directions, le secrétaire général ainsi que le responsable communication assistent le Rectorat et participent à titre consultatif aux réunions du Rectorat.

Le Rectorat assure le traitement et le suivi des sujets qui remontent des échelons inférieurs en participant aux différentes commissions et en rencontrant les parties prenantes lors de rencontres bilatérales entre la rectrice et les représentant-e-s des corps.

#### Application au niveau des facultés et départements

Les statuts des facultés détaillent la composition des conseils de facultés. Y sont mentionné-e-s les membres du corps professoral, les représentant-e-s des collaboratrices et collaborateurs scientifiques et les représentant-e-s des étudiant-e-s et auditeurs et auditrices.

Les expert-e-s ont pu entendre que les étudiant-e-s sont représenté-e-s au niveau des facultés et des départements par le biais des conseils, mais qu'ils participent également via des contacts informels, surtout dans les petites facultés. Le groupe d'expert-e-s s'est particulièrement intéressé à l'influence des étudiant-e-s sur les modifications de programmes. Les modifications de programmes peuvent se faire sur demande au conseil de département, mais il est également possible de discuter avec les professeur-e-s pour demander des changements. Plusieurs témoignages ont montré que des étudiant-e-s sont engagé-e-s dans les processus de réforme des programmes et qu'ils sont écoutés.

#### Application au niveau des commissions et conseils

L'Université de Fribourg dispose de 17 commissions universitaires (locale de recherche, égalité entre femmes et hommes, formation continue, aumônerie évangélique réformée, aumônerie catholique, relations internationales, Uni-Social et Conseil psychologique, centre étudiantin, promotion de la recherche, enseignement, stratégie IT, durabilité, assurance qualité, réduction des taxes d'inscription, recours interne, politique des langues et son ancrage institutionnel, et réorganisation des bibliothèques) et de deux conseils universitaires (formation à l'enseignement au secondaire et fondation de fonds de la recherche).

D'autres conseils, non-transversaux, existent au sein de l'institution. Chaque faculté dispose de son propre conseil, les étudiant-e-s en ont également un, ainsi que quatre commissions thématiques : EquOpp (Equal Opportunities), UniPoKo (politique universitaire), Unikult (culture et événements), et ESN (Erasmus Student Network).

Lors de la visite sur place il a été dit que les parties prenantes sont représentées dans toutes les commissions ayant un impact sur leur travail et que les étudiant-e-s se voient donner beaucoup de places dans les conseils et commissions.

#### Associations

Les quatre corps de l'Université de Fribourg (corps professoral, corps des collaboratrices et collaborateurs scientifiques, personnel administratif et technique, et étudiant-e-s) ont leur association. Ces associations permettent aux corps de faire entendre leur voix et ainsi d'assurer leur représentativité.

#### *Conclusion*

Les expert-e-s ont beaucoup apprécié l'engagement des étudiant-e-s interviewé-e-s, qui participent activement à la vie de l'institution et qui se portent volontiers en soutien d'étudiant-e-s débutant-e-s ou étrangers ou étrangères.

Le groupe d'expert-e-s estime que les conditions-cadres permettant la participation et un fonctionnement indépendant existent. Cette notion de participation est ancrée dans la base

légale de l'université et repose à la fois sur des éléments formels et informels. Au cours des entretiens, le groupe d'expert-e-s a constaté que la représentation des quatre corps au sein des différents organes de gouvernance et de participation de l'Université de Fribourg est effective et fonctionne de manière appropriée en permettant l'indépendance des représentant-e-s ainsi que le sentiment d'être pris-e au sérieux et d'être écouté-e. Il a ainsi constaté une forte proximité entre les membres de la communauté universitaire.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.3 comme entièrement atteint.

Standard 2.4 : La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles prend en compte un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

#### *Description et analyse*

L'engagement de l'Université de Fribourg pour le développement durable est ancré dans ses documents les plus fondamentaux, notamment la LUni (art. 1), les statuts de l'université (art. 10), sa Stratégie décennale actuelle et la convention d'objectifs entre l'université et l'État.

La stratégie 2030 de l'Université de Fribourg intègre la question de la durabilité à son chapitre « 3.10. Durabilité ». Le chapitre prévoit notamment la contribution aux objectifs cantonaux en la matière et l'alignement sur des objectifs nationaux ou internationaux.

L'Université de Fribourg a adopté une stratégie de durabilité en 2019. Celle-ci a pour objectif de créer un cadre permettant de développer la durabilité à tous les niveaux de l'institution, de sensibiliser la communauté universitaire et de soutenir des activités en lien avec cette thématique.

#### Durabilité écologique

La stratégie précise que l'Université de Fribourg « s'engage en faveur d'une utilisation prudente des ressources naturelles » et qu'elle « s'efforce de fonctionner de manière exemplaire en ce qui concerne l'environnement écologique et social ». Pour définir ses engagements, l'institution s'inspire des objectifs pour le développement durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies et définit quatre domaines d'action : durabilité dans la recherche et l'enseignement, mobilité, infrastructure et bâtiments, et vie durable sur le campus.

Pour parvenir à ses objectifs, l'Université de Fribourg mise sur la recherche, l'enseignement et les opérations en s'appuyant sur les pôles existants des « humanités de l'environnement » et des « sciences de l'environnement » mais également en encourageant le sens des responsabilités de son personnel, des étudiant-e-s et de la société en faveur d'une utilisation raisonnée des ressources et en concevant le campus comme un lieu où la durabilité et les actions pour le développement durable sont soutenues, mises en œuvre et valorisées.

Le site internet de l'institution contient une rubrique dédiée à la durabilité. Celle-ci reprend les quatre domaines d'action en les développant avec les actions et mesures mises en place. On retrouve ainsi pour « recherche et environnement » des liens vers les pages des sciences de l'environnement, de l'approche interdisciplinaire Global Environmental Change, de l'éthique et du groupe EClim qui étudie les impacts du changement climatique. Le domaine « mobilité » renvoie vers les pages des transports publics fribourgeois, de Mobility et du système de covoiturage Frimobility. Le domaine « infrastructure et bâtiments » met en avant la vidéoconférence comme moyen de communication, la collecte de tubes fluorescents, le recyclage des déchets électroniques, le système de tri des déchets, l'économie d'électricité dans les salles de cours, ainsi que l'avantage des écrans d'information pour limiter l'utilisation

de papier. Finalement pour ce qui est du « campus durable », la page promeut notamment les petites annonces pour revendre les objets plutôt que de les jeter, les gobelets consignés, la bourse aux vêtements, l'urban gardening, la permaculture située à proximité de la bibliothèque de Pérolles et la bourse aux livres.

Le groupe « Nachhaltige Entwicklung an der Universität Freiburg (NEUF) » est à l'origine de plusieurs initiatives et projets, particulièrement au niveau du « campus durable ». Ce groupe ouvert aux membres de l'institution est mené par un comité composé actuellement de doctorant-e-s et d'étudiant-e-s. Le groupe a notamment présenté 31 mesures pour la durabilité, celles-ci sont en cours d'analyse par la commission durabilité.

Le groupe d'expert-e-s a pu entendre lors des entretiens qu'amener le parc immobilier aux normes actuelles en matière d'écologie est un véritable défi, d'autant plus qu'il n'y a pas une personne qui a concrètement la charge du « campus durable » au sein de l'institution.

### Durabilité sociale

L'excellence et la qualité de l'université est basée sur l'excellence et la qualité de celles et ceux qui la constituent. L'université a ancré l'aspect de la durabilité sociale dans sa politique du personnel en cherchant à soutenir, protéger, motiver et retenir ses collaboratrices et collaborateurs sur le long terme. Le développement et la promotion du personnel constituent ainsi l'une des lignes directrices de la Stratégie 2030.

La durabilité sociale vise ainsi à soutenir l'ensemble de son personnel et de la communauté étudiante dans son activité par différentes mesures à leur disposition (soutien à la relève, aux carrières, contre le harcèlement, soutien financier et psychologique, formation continue, santé et sécurité au travail, etc.).

L'évaluation des conditions de travail fait partie intégrante de la maintenance active d'un climat de travail sain, dimension essentielle de la durabilité sociale. Ainsi l'Université de Fribourg sonde les étudiant-e-s en premier semestre par le biais du questionnaire « How are you? » puis tou-te-s les autres avec le questionnaire de suivi « Feeling good? ».

La 'dimension humaine', souvent évoquée, joue, à cet égard, en faveur d'une bonne intégration sociale des étudiant-e-s. Cette base éthique fait partie de l'histoire de l'Université de Fribourg.

### Durabilité économique

Pour ce qui est de la durabilité économique, l'Université de Fribourg compose avec relativement peu de ressources financières et en personnel (voir standard 4.1). Le financement public lui permet toutefois d'avoir l'assurance d'une certaine durabilité. Dans le contexte de ses infrastructures, de son mobilier et de son équipement technique l'Université de Fribourg suit la politique d'achats responsables de l'État de Fribourg de même elle s'assure auprès de sa banque d'épargne et de placement que l'argent sur les comptes de gérance de l'université sert à des investissements responsables

### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s considère que l'Université de Fribourg est sur la bonne voie. L'institution dispose d'une stratégie durabilité relativement jeune, mais qui propose un plan très concret et opérationnel. Les expert-e-s estiment qu'il est important d'encourager son application. Ils et elles constatent toutefois que la stratégie est très orientée sur l'écologie, moins sur le volet social et très peu sur le volet économique. Le groupe d'expert-e-s voit pourtant un risque au niveau des ressources, qui a un impact sur la durabilité sociale et économique. Si cette question relève surtout du standard 4.1, il serait intéressant d'intégrer ce volet dans la stratégie durabilité.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.4 comme largement atteint.

Recommandation 2 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de continuer de mettre en œuvre les objectifs qu'elle se fixe en matière de développement durable écologique, de développer davantage ses dimensions sociale et économique et d'assurer un suivi régulier du niveau d'atteinte des objectifs.

Standard 2.5 : La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles promeut dans l'accomplissement de ses tâches, pour le personnel et les étudiants, l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

### *Description et analyse*

La stratégie 2030 de l'Université de Fribourg intègre les enjeux relatifs à l'égalité dans son chapitre « 3.7. Egalité des chances et diversité ». Le chapitre mentionne notamment que l'institution promeut l'égalité des chances, la diversité, l'inclusion, l'accessibilité aux personnes handicapées et la lutte contre les discriminations.

L'Université de Fribourg conduit une politique d'égalité des chances et de non-discrimination au sens large, s'investissant en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, mais aussi autour des questions de handicap, de diversité, d'intégration sociale et des minorités. Cette acception large répond aux valeurs qui sous-tendent l'institution et qui figurent notamment dans sa charte.

Elle fixe ses objectifs en se basant sur le cadre légal national, cantonal et institutionnel et dispose d'un service égalité, diversité et inclusion ainsi que d'une commission pour l'égalité entre femmes et hommes. L'institution a défini un plan d'action égalité des chances, diversité et inclusion pour la période 2021-2024. Ce plan prévoit quatre domaines (passer de l'égalité à l'égalité des chances, la diversité, l'inclusion ; soutenir et encourager les carrières des femmes ; égalité des chances, diversité et inclusion dans la gouvernance et les facultés ; zéro discrimination et respect). La description de chacun de ces domaines s'accompagne de la liste des mesures à mettre en œuvre d'ici 2024.

Le service égalité, diversité et inclusion définit des actions au niveau des facultés, pour le langage inclusif, pour le soutien aux familles et à la parentalité, contre la sélectivité due à l'origine sociale et pour le recrutement égalitaire. Le service prévoit pour chacune de ces actions une page internet dédiée qui communique des informations sur leur application.

### Egalité entre femmes et hommes

La situation de l'égalité entre femmes et hommes au sein de chaque faculté a été évaluée. Elle figure dans le plan d'action égalité des chances, diversité et inclusion. Les proportions femmes/hommes des membres de la communauté universitaire y sont détaillées en fonction des statuts professionnels. Les mesures envisagées en découlent et des échanges auront lieu notamment avec la personne responsable de l'égalité pour savoir comment atteindre les objectifs fixés. Les mesures qui ne sont pas mises en œuvre rapidement sont reportées à l'année suivante afin de ne pas être écartées.

Les tableaux montrant les proportions femmes/hommes au sein de l'institution ne prennent pas en compte le personnel administratif et technique. Il a été expliqué aux expert-e-s que cela est dû à la trop grande diversité des fonctions qui rendrait l'analyse peu pertinente.

Pour ce qui est de la prise en compte des recommandations émises par le service égalité, diversité et inclusion, l'exemple du langage inclusif a été mis en avant lors des entretiens. L'application reste encore améliorable, c'est pour cela que des recommandations sont émises.



Si les recommandations n'ont pas le poids de directives, elles aident à sensibiliser et sont mieux acceptées.

Au niveau du recrutement, bien que le processus fonctionne bien aujourd'hui, il y a une partie d'informel qui cohabite avec le formel qui pourrait créer des situations délicates notamment dans le contexte de l'égalité des genres. Typiquement la question du conflit d'intérêt est gérée de manière informelle, rien n'est écrit spécifiquement à ce sujet. Le groupe d'expert-e-s estime qu'il est important de formaliser cet aspect.

Dans le contexte du recrutement académique, le groupe d'expert-e-s note que l'Université de Fribourg s'est fixé un objectif de 35% des postes professoraux occupés par des femmes d'ici la fin de 2023. Elle entend également augmenter la proportion de femmes sur les postes de maîtres assistant-e-s et de maîtres et maîtresses d'enseignement et de recherche.

### Bilinguisme

A l'Université de Fribourg la question du bilinguisme est centrale quand on parle d'égalité des chances. Si le groupe d'expert-e-s n'a pas pu constater de différence de traitement pénalisant entre les bilingues et les non-bilingues, il a pu remarquer un manque de valorisation du bilinguisme et de reconnaissance de ses conséquences, notamment la surcharge de travail qu'il peut représenter. Les expert-e-s traitent ce sujet dans leur analyse du standard 4.3.

### Qualité de vie

L'Université de Fribourg, de par sa petite taille et son intégration dans la ville, peut mettre en avant de nombreux atouts au niveau de la qualité de vie de sa communauté. Il est par exemple facile de trouver un logement à proximité du campus, d'autant plus que l'institution peut compter sur une fondation qui gère l'immobilier pour les étudiant-e-s qui en ont besoin.

Pour ce qui est de l'accueil des nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes à l'Université de Fribourg, certaines facultés ont mis en place pour les étudiant-e-s un système de coaching par d'autres étudiant-e-s. Des événements sont aussi organisés spécifiquement pour les étudiant-e-s étrangers et étrangères. L'accueil des nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs est organisé de manière plus informelle, mais est généralement appuyé par le service égalité, diversité et inclusion. Pour les nouvelles enseignantes et nouveaux enseignants, il existe une séance d'accueil « Starting day ». Finalement, les expert-e-s ont pu entendre que l'Université de Fribourg met en place un Welcome Center qui regroupe trois structures déjà existantes et que celui ne s'adresse pas qu'aux étudiant-e-s ou aux chercheuses et chercheurs, mais aussi aux professeur-e-s.

### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s est d'avis que les questions liées à l'égalité des chances sont très présentes et bien traitées à l'Université de Fribourg. Les expert-e-s n'ont pas eu d'échos sur d'éventuels problèmes en lien avec les thématiques de l'égalité, la diversité ou l'inclusion. Ils estiment toutefois qu'il y a toujours un potentiel d'amélioration pour sensibiliser la communauté à ces questions. L'Université de Fribourg pourrait par exemple s'inspirer d'institutions qui organisent des semaines thématiques.

C'est pourquoi le groupe d'expert-e-s suggère à l'Université de Fribourg de poursuivre les efforts de sensibilisation et de changement de culture égalitaire. Les inégalités sont un problème de société auquel l'ensemble de la communauté devrait être sensibilisé, pas uniquement les personnes qui sont défavorisées. Par exemple, les hommes devraient travailler autant que les femmes à l'élaboration de mesures destinées à atteindre l'égalité dans les faits au niveau des postes de professeur-e-s. Actuellement, les femmes sont sur-représentées dans la Commission égalité et sous-représentées au niveau des postes de direction de centres et



d'instituts. Mobiliser davantage d'hommes dans la commission égalité permettrait de libérer des femmes qui pourraient alors s'investir davantage dans des postes de direction.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 2.5 comme entièrement atteint.

### **Domaine 3 : Enseignement, recherche et prestations de services**

Standard 3.1 : Les activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles sont conformes à son type, à ses caractéristiques spécifiques et à ses objectifs stratégiques. Elles concernent principalement l'enseignement, la recherche et les prestations de services et s'exercent selon le principe de liberté et d'indépendance dans les limites du mandat de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles.

#### *Description et analyse*

L'Université de Fribourg est une haute école universitaire publique. Son existence et fonctionnement reposent sur le cadre légal fédéral et cantonal. Son statut exige qu'elle dispense des enseignements, mène des recherches et offre des prestations de services, tout cela en respectant le principe de liberté et d'indépendance. Les statuts du 4 novembre 2016 de l'Université de Fribourg reprennent l'intégralité des ces concepts en détaillant leur application.

#### Enseignement

L'Université de Fribourg est une « université complète », elle couvre toutes les thématiques traditionnellement universitaires. Elle offre des formations en théologie, droit, management et économie politique, sciences de la communication et des médias, philosophie, langues et littératures, plurilinguisme et didactique des langues étrangères, sciences historiques, histoire de l'art et musicologie, sciences sociales, pédagogie, psychologie, sciences exactes et sciences de la nature, sciences médicales et sciences du sport, digitalisation et informatique. Elle propose ainsi plus de 50 orientations de bachelor et plus de 70 de master, mais également des études doctorales. De plus, l'institution forme les enseignant-e-s pour le degré secondaire I et II. L'enseignement, la formation continue et l'égalité sont réunis dans un dicastère, dirigé par un vice-recteur ou une vice-rectrice.

Afin de rester pertinents dans le domaine de l'enseignement, les programmes peuvent être et sont adaptés en fonction de la réalité du marché.

#### Recherche

La recherche est l'une des principales activités de l'Université de Fribourg. L'université confère aux facultés la responsabilité de la recherche. Des projets de recherche sont menés dans tous les domaines couverts par l'enseignement. Cette recherche se développe entre autres sur de nombreux centres et instituts facultaires ou interfacultaires. La recherche et l'innovation sont réunies dans un dicastère, dirigé par vice-recteur ou une vice-rectrice qui regroupe le Service de transfert de technologies et de savoir et le Service Promotion Recherche.

De plus la Commission pour la promotion de la recherche de l'université soutient le Rectorat en matière de promotion et de politique de la recherche et toutes les facultés ont également une commission facultaire spécifiquement chargée des questions relatives à la recherche.

L'Université de Fribourg mène des recherches reconnues au niveau international dans un large éventail de domaines. Ses chercheuses et chercheurs ont obtenu à ce jour de nombreux prix et distinctions scientifiques, ainsi que de multiples bourses et projets de recherche auprès d'organismes de financement nationaux et internationaux. Pour valoriser ses chercheuses et chercheurs et donner de la visibilité à leur recherche, l'université a regroupé toutes ces

recherches sur un guichet unique virtuel. De plus l'université encourage le transfert de connaissances et de technologies vers la société civile, l'économie et la politique.

### Prestations de services

L'Université de Fribourg dédie deux chapitres aux prestations de services dans son rapport d'autoévaluation. Un sur les prestations de services à la société et l'autre sur les prestations de services à la communauté universitaire. Le rapport consacre également une section distincte à la formation continue.

Le but des prestations de services à la société est de contribuer au développement culturel, social et économique de la société et de fixer ses modalités. Ces prestations sont essentiellement réalisées par les enseignant-e-s et les chercheuses et chercheurs. Les prestations de services à la communauté universitaire sont majoritairement les services mis en place par l'institution. Il s'agit, entre autres, des domaines de l'admission et de l'inscription, du social, de l'international, du conseil psychologique, du conseil juridique, de l'aumônerie, des activités culturelles pour les étudiant-e-s, ou encore de l'offre d'études et de l'information sur les études.

La formation continue quant à elle, offre la possibilité de mettre à jour et de compléter une formation initiale en cours d'emploi. Elle permet un échange de connaissances et de bonnes pratiques entre le monde scientifique et le monde professionnel.

Afin de rester pertinente dans le domaine de la formation continue, l'Université de Fribourg s'efforce à maintenir le lien entre celle-ci et la société.

### Principe de liberté et d'indépendance

La liberté académique est stipulée à l'article 5 de la loi du 19 novembre 1997 sur l'Université : « La liberté d'enseignement et de recherche est garantie dans les limites de la loi et de la mission de l'Université ». Celle-ci est intégrée dans la stratégie d'assurance qualité sous la forme d'une ligne directrice (standard 1.1).

### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s constate que l'Université de Fribourg couvre parfaitement les trois missions essentielles qui lui sont confiées : enseignement, recherche et service à la société. La liberté académique est le principe sur lequel s'appuie l'enseignement et la recherche et les services à la société. De plus, l'université applique le principe d'indépendance tant du point de vue de ses prestations, de son organisation que de sa gestion. Le groupe d'expert-e-s note d'ailleurs que des règles clairement définies protègent les chercheuses et chercheurs contre toute influence indésirable ou induite, qu'elle soit politique ou économique.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.1 comme entièrement atteint.

Standard 3.2 : Le système d'assurance de la qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et de recherche, des prestations de services et des résultats obtenus dans ces domaines.

### *Description et analyse*

L'Université de Fribourg procède à des évaluations de la qualité de ses activités d'enseignement, de recherche et de ses prestations de services (société, communauté universitaire et formation continue). Les évaluations se font à différents niveaux, sous différentes formes et avec différentes périodicités, en vue de répondre à des besoins différenciés.

Les évaluations au sein de l'Université de Fribourg sont soutenues par le service AQ. Celui-ci participe notamment à la réalisation des questionnaires.

### Enseignement

Les évaluations de l'enseignement se font au niveau des cours, des prestations des étudiant-e-s (voir standard 3.4) et des programmes d'études. Ce sont les facultés qui sont responsables de la qualité de leur offre d'enseignement, tandis que les enseignant-e-s sont responsables de la qualité des enseignements qu'elles ou ils dispensent. C'est pourquoi les évaluations insatisfaisantes remontent au niveau des doyen-ne-s des facultés. Les évaluations des cours par les étudiant-e-s doivent faire l'objet d'un retour auprès de ces dernières et derniers. Le groupe d'expert-e-s a pu entendre que souvent les résultats des évaluations sont discutés et que des modifications sont parfois apportées. Toutefois, cela n'est pas fait de manière systématique. Ce problème récurrent dans les hautes écoles suisses vient notamment du fait que les évaluations se font à la fin du cours, et qu'il est donc difficile de présenter des résultats analysés. Toutefois, certains retours se font par courriel, avec présentation des mesures envisagées.

Les évaluations des cours ont toujours lieu avant les examens. Du temps est mis à disposition en début de cours pour y répondre. De l'avis des étudiant-e-s, les facultés incitent par courriel à répondre aux questionnaires et mettent pour cela du temps à disposition. Par contre ceux-ci estiment que le taux de participation n'est pas toujours très élevé en raison des nombreux questionnaires auxquels ils doivent répondre souvent au cours de la même semaine et comprenant des questions identiques. Cela limite l'envie d'y répondre.

Les doyen-ne-s sont responsables des programmes dans les petites facultés. Dans les plus grandes facultés, il y a parfois des responsables de programmes. Il n'y a actuellement pas de standardisation de la périodicité de l'évaluation des programmes d'études, même si c'est une volonté de l'institution. Les entretiens ont démontré qu'il existe une demande pour avoir des évaluations de programmes plus systématiques.

Les expert-e-s ont pu constater que les évaluations de programmes diffèrent d'une faculté à l'autre, avec parfois de très bonnes méthodes comme par exemple la validation du programme par une commission d'études et une réévaluation à chaque changement conséquent, s'accompagnant de réunions entre les responsables des programmes au sein de la faculté pour discuter des problèmes rencontrés. Le groupe d'expert-e-s regrette qu'il n'y ait pas d'échanges réguliers entre les facultés pour partager ces bonnes pratiques.

Quelques autres éléments entendus pendant la visite sont perçus positivement, comme le prix de l'enseignement qui est considéré comme une bonne stimulation pour l'amélioration des cours et des enseignant-e-s. Certains points pourraient être améliorés. Si les évaluations insatisfaisantes remontent au doyen ou à la doyenne, les évaluations obtenant d'excellents résultats ne sont pas valorisées. Quelque chose pourrait être fait à ce niveau pour reconnaître aussi les aspects positifs qui ressortent des évaluations.

### Recherche

Les facultés ont la responsabilité de définir comment elles évaluent la recherche. Cela permet de répondre à leurs réalités propres. Au moment de la visite sur place des expert-e-s, l'Université de Fribourg évalue sa recherche principalement en se basant sur des indicateurs quantitatifs tels que l'obtention de fonds tiers, les publications ou les supervisions de thèses de doctorat. Afin de ne pas se baser uniquement sur les indicateurs liés à la réputation des revues, l'Université de Fribourg a signé récemment la Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche (DORA), qui implique d'évaluer la recherche en tenant compte de la valeur et de l'impact de tous les résultats de travaux de recherche en plus des publications scientifiques, et

en tenant compte notamment d'indicateurs qualitatifs sur les retombées des travaux, comme leur influence sur les politiques et les pratiques. L'implémentation de DORA comporte un changement assez radical de l'évaluation de la recherche et a notamment des répercussions sur l'évaluation des dossiers dans tous les processus d'évaluation. La portée de l'implémentation de DORA semble être sous-estimée.

#### Prestations de services

L'Université de Fribourg n'utilise pas de dispositifs formels pour l'évaluation des prestations de services à la société. Elle estime que si ces prestations sont fournies par des enseignant-e-s et des chercheuses et chercheurs, dont les activités d'enseignement et la performance en matière de recherche sont évaluées, leur qualité est assurée.

Une procédure d'évaluation des services est en place. L'Université de Fribourg a effectué une refonte de la procédure récemment.

Pour la formation continue, c'est le service formation continue qui est responsable des évaluations. Celles-ci sondent la satisfaction des participant-e-s à la fin de la formation et les potentiels d'amélioration.

#### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s a pu constater qu'il y a au sein de l'Université de Fribourg un accent fort sur l'évaluation des processus et de la didactique, mais faible sur l'évaluation de la recherche. Il a pu apprécier un système d'évaluations proactif et qui va plus loin qu'uniquement l'évaluation des cours. Il note toutefois que les situations diffèrent beaucoup d'une faculté à l'autre, c'est pourquoi il suggère d'encourager le dialogue sur les bonnes pratiques, notamment au niveau des évaluations de programmes. Il n'existe en effet pas de guideline du Rectorat pour l'évaluation des programmes et celle-ci n'est pas faite de manière systématique. Les expert-e-s ne considère pas comme un problème le fait que les évaluations soient pilotées par les facultés, mais ils considèrent qu'elles doivent être menées régulièrement et qu'un suivi de leur accomplissement doit être assuré. Le groupe d'expert-e-s suggère d'établir un calendrier d'évaluation des programmes.

Les expert-e-s encouragent à continuer le développement de l'évaluation de la recherche. Le système en place est assez récent, tout comme la signature de la déclaration de DORA. Le groupe d'expert-e-s recommande la prise en compte des principes d'évaluation de DORA qui insiste plus particulièrement sur le biais de l'usage du facteur d'impact des revues. Le mode de calcul de cet indicateur le rend biaisé en faveur de certaines revues. De plus, il ne tient pas compte de la diversité des pratiques entre disciplines, ce qui peut introduire des biais dans les comparaisons entre chercheur-e-s ou entités de recherche.

Le groupe d'expert-e-s suggère encore de développer l'évaluation des services en définissant une périodicité, tout en restant pragmatique et avec des processus légers.

Finalement, les expert-e-s estiment que la formation continue est évaluée de façon satisfaisante.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.2 comme largement atteint.

Recommandation 3 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de systématiser la procédure d'évaluation des programmes et de définir une périodicité pour sa mise en œuvre.

Standard 3.3. : Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des principes et des objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### *Description et analyse*

L'Université de Fribourg déclare dans son rapport d'autoévaluation se conformer aux principes et objectifs de la déclaration de Bologne, ainsi qu'aux ESG. Pour ce faire, l'institution permet notamment la mobilité aux étudiant-e-s, enseignant-e-s, chercheuses et chercheurs, ainsi qu'au personnel en général. Elle propose des programmes en bachelor, master et des doctorats et s'aligne sur le système des crédits ECTS.

Pour son internationalité, l'Université de Fribourg dispose de trois organismes centraux : la commission des relations internationales, le comité de coordination des relations internationales et le service des relations internationales. Ces organismes sont notamment en charge des questions liées à la mobilité et aux accords internationaux. L'Université de Fribourg compte environ 600 accords et conventions de partenariats et d'échanges avec plus de 80 universités dans le monde entier.

Pour ce qui est de la mobilité, l'Université de Fribourg met actuellement en place un Welcome Center qui regroupera trois structures d'accueil déjà existantes. Celles-ci proposent l'accueil des étudiant-e-s de mobilité, des étudiant-e-s étrangers et étrangères ainsi que des chercheuses et chercheurs et des collaboratrices et collaborateurs internationaux.

Les expert-e-s tiennent à mentionner quelques points importants entendus durant leur visite sur place. Les séjours et projets de séjour de mobilité IN et OUT font l'objet d'un soutien de qualité. Les services donnent des informations claires et aident les étudiant-e-s concerné-e-s à surmonter les difficultés rencontrées. Les services soutiennent efficacement l'arrivée des nouveaux et nouvelles membres de la communauté universitaire. Pour ce qui est des partenariats, il en existe de différentes sortes et une certaine souplesse est possible. Lorsqu'il y a une demande et que le partenariat n'existe pas, l'Université de Fribourg engage la discussion pour trouver un terrain d'entente au cas par cas. La mobilité enseignante de l'institution est assez élevée en comparaison suisse.

Le groupe d'expert-e-s a toutefois pu constater quelques défis qui se présentent à l'institution en termes de mobilité. La mobilité IN étant toujours plus importante, elle pousse l'Université de Fribourg à devoir donner des cours en anglais pour être attractive. Il faut donc du personnel et des supports pour y parvenir. Mais le seul point limitant entendu durant les entretiens concerne les complications de mobilité dans le domaine de la théologie. La faculté de théologie de l'Université de Fribourg, comme d'autres facultés de théologie catholique dans des universités publiques en Europe, décernent à la fois des diplômes en théologie reconnus par l'État et des diplômes reconnus par le Saint Siège. Beaucoup d'étudiant-e-s venant de facultés pontificales, sans affiliation avec une université reconnue par l'État, ne disposent que d'un diplôme canonique qui n'est pas reconnu par l'État suisse, ni par l'université. Ceci rend l'admission donc plus compliquée. Finalement, les expert-e-s ont pris connaissance des difficultés temporaires concernant des problèmes découlant de la crise du Covid et des limitations à voyager.

Pour ce qui est des programmes d'études et de l'alignement sur les ESG, l'Université de Fribourg déclare dans son rapport qu'elle « définit clairement ses objectifs en termes de connaissances et de compétences à acquérir. Ces objectifs font systématiquement partie de la description de chaque programme sur la page internet qui présente l'offre d'études de l'université. Ils sont rédigés selon les descripteurs figurant dans le cadre de qualifications pour le domaine des hautes écoles suisses, qui coïncident avec les ESG. » Dans les faits, le groupe d'expert-e-s relève que les acquis d'apprentissage (learning outcomes) ne sont pas faciles à trouver dans l'information disponible sur les pages internet des programmes de formation et ne semblent pas définis pour l'ensemble des programmes ; ils pourraient faire l'objet d'une définition plus explicite et systématique (voir standard 5.2).

Finalement, parmi les instruments adoptés dans l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur, les expert-e-s ont pu constater que l'Université de Fribourg applique couramment le système de transfert de crédits ECTS et le supplément au diplôme (diploma supplement).

#### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s estime que le système d'assurance de la qualité de l'Université de Fribourg lui permet de s'assurer du respect des principes et des objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur. Les témoignages entendus lors des entretiens l'ont confirmé. Les expert-e-s considèrent que l'institution se conforme au cadre NDQ, et dès lors aux ESG, mais ils suggèrent qu'un effort soit encore fait pour que les acquis de formation (learning outcomes) soient systématiquement définis. Comme le cadre pour y arriver existe déjà, le groupe d'expert-e-s juge que le système d'assurance de la qualité est adéquat et encourage l'Université de Fribourg à poursuivre sa mise en œuvre.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.3 comme entièrement atteint.

Standard 3.4 : Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes en fonction de la mission de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles. Les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

#### *Description et analyse*

L'Université de Fribourg écrit dans son rapport d'autoévaluation qu'elle « respecte les dispositions cadres définies aux niveaux national et international pour les admissions, la Convention de Lisbonne et l'ordonnance du Conseil des hautes écoles en la matière. » Les questions liées à l'admission dépendent du service d'admission. Celui-ci prend ses décisions conformément aux bases légales publiques. Sur son site internet, l'Université de Fribourg met à disposition sept documents en lien avec l'admission et l'inscription. La base est le règlement concernant l'admission et l'immatriculation des étudiant-e-s et des auditeurs et auditrices à l'Université de Fribourg. Elle est complétée par l'ordonnance sur les taxes d'inscription, le règlement concernant l'admission et l'inscription des étudiant-e-s hôtes à l'Université de Fribourg et quatre directives (délais, taxes et demandes de congé dans le domaine de l'admission ; inscription simultanée dans plusieurs voies d'études ; admission des titulaires d'un diplôme de fin d'études étranger ; et preuve de compétences linguistiques suffisantes pour l'admission). De plus, chaque faculté dispose de ses propres règlements pour les examens, taxes, attestations et admissions sans maturité. Ces documents sont publics et transparents et viennent compléter les règlements institutionnels.

Au niveau de l'admission, en plus de ce qu'on trouve dans les règlements publics, les expert-e-s ont pu remarquer durant les entretiens que chaque faculté a un programme avec ses propres règles pour l'admission des étudiant-e-s sans maturité (programme 30+). Pour ce faire, il y a une certaine marge de manœuvre sur la manière dont est traité un dossier.

Pour ce qui est des critères d'évaluation des travaux des étudiant-e-s, les expert-e-s ont entendu qu'en plus des règlements, de manière générale les enseignant-e-s donnent des explications sur ces critères. En cas d'informations manquantes, les étudiant-e-s n'hésitent en général pas à solliciter les enseignant-e-s. Lorsqu'un nombre important d'échecs définitifs est observé au niveau d'un programme d'étude, les résultats sont discutés pour en comprendre la raison.

En ce qui concerne la communication des résultats des évaluations aux étudiant-e-s, les manières de faire diffèrent beaucoup, de même que sur la question des recours. Les expert-e-s

ont pu constater que les processus de recours aux examens pourraient être améliorés puisque la méthode de contestation des examens dépend de chaque enseignant-e. Une formalisation serait souhaitable. Même si une procédure officielle existe, elle est peu communiquée. Dans les faits, les étudiant-e-s ont toujours la possibilité de contester une note, mais les procédures ne sont pas forcément connues de tou-te-s. La liberté laissée aux professeur-e-s a parfois pour conséquence un manque de transparence et de justification des résultats. Cette différence de gestion entre les facultés est perçue positivement par la communauté estudiantine qui estime que chaque faculté a une réalité différente et que cela doit être représenté dans les évaluations. L'harmonisation des procédures des examens a d'ailleurs fait l'objet d'une consultation auprès des étudiant-e-s, et elle a été refusée.

### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s considère que l'Université de Fribourg dispose des outils et règlements nécessaires pour s'assurer du respect des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiant-e-s et de délivrance des diplômes. Il a pu constater que ces critères sont fixés, clairement communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 3.4 comme entièrement atteint.

### **Domaine 4 : Ressources**

Standard 4.1 : La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles, avec sa collectivité responsable, présente les garanties suffisantes, en termes de personnel, d'infrastructures et de ressources financières pour réaliser ses objectifs stratégiques et assurer sa pérennité. La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes.

### *Description et analyse*

L'Université de Fribourg est une institution publique dont le financement repose principalement sur des ressources cantonales et fédérales. D'autres sources de financement s'ajoutent à cela telles que par exemple les recettes propres, les fonds tiers publics et privés. Cela permet d'assurer de manière stable les ressources financières, humaines et en infrastructures.

### Finances

Le budget de l'Université de Fribourg s'insère dans le budget de l'État de Fribourg. Il se base sur des planifications pluriannuelles. Cette période permet une sécurité à long terme, mais a, en contrepartie, une inertie importante. Si l'institution a des besoins particuliers, ceux-ci prennent du temps à être satisfaits puisque cela ne pourra se faire que lors de la prochaine période. L'enveloppe financière allouée par l'État est restée stable ces dernières années car elle dépend de la capacité financière du canton plus que des besoins réels de l'Université de Fribourg.

Pour la répartition budgétaire interne, le Rectorat se base sur des conventions de prestations qu'il passe avec les facultés. Afin d'offrir une certaine souplesse, des transferts de moyens existent au sein des facultés, mais aussi entre facultés et services centraux.

Les infrastructures nécessaires à la recherche existent, mais l'argent manque pour soutenir certains projets. De plus, la question de la recherche n'est pas liée uniquement à l'argent, mais il faut aussi du temps et pour dégager du temps, il faut du personnel pour répartir les tâches ainsi qu'une infrastructure adéquate.

L'Université de Fribourg dispose de plusieurs leviers pour récolter des fonds. Le service de la promotion de la recherche accompagne par exemple les chercheuses et chercheurs dans leurs recherches de fonds. Le fundraising est également une nécessité, mais le bassin d'investisseurs potentiels de l'Université de Fribourg est limité de par la situation géographique



(concurrence avec les autres universités) et économique de l'institution. Les alumni participent à ce fundraising par le biais d'un réseau bien organisé et les initiatives des chercheuses et chercheurs pour apporter des fonds tiers sont bienvenues.

### Personnel

L'Université de Fribourg engage environ un total de 1200 postes à temps plein. Les employé-e-s sont rattaché-e-s au corps professoral, aux collaboratrices et collaborateurs scientifiques ou au personnel administratif et technique. Ce dernier groupe est relativement modeste en comparaison avec celui d'autres universités suisses.

Le petit nombre de postes administratifs et techniques a un impact au sein de l'institution et génère certaines tensions, parce que les facultés ont des besoins toujours croissants en termes de services, mais que les ressources allouées ne suivent pas. L'Université de Fribourg considère que la réallocation des ressources en personnel est compliquée. Un inventaire a été fait, mais comme il y a des besoins partout et qu'il manque les ressources pour y répondre, les objectifs définis pour cette réallocation ne pourront certainement pas être atteints.

Le bilinguisme est une charge supplémentaire pour le personnel en général. Le groupe d'expert-e-s a pu entendre que des collaboratrices et collaborateurs traduisent eux ou elles-mêmes les textes pour fournir des versions en français et en allemand. Cela engendre un travail à double, qui nécessite un investissement important pour fournir un travail de qualité de la part de personnes dont la traduction n'est pas le métier et dont ni les compétences ni la surcharge de travail ne sont valorisées.

Les expert-e-s ont appris que depuis la crise liée au Covid, les cas de maladies et d'absences ont augmenté. Il y a notamment eu au sein de l'institution une augmentation des burn-out. Cette situation entame un cercle vicieux, puisqu'un cas d'absence maladie entraîne le report de la charge du travail sur un autre collaborateur ou une autre collaboratrice. En conséquence, le personnel administratif et technique est en flux tendu partout. Il doit faire toujours plus avec toujours moins de ressources. Ce problème de ressources du personnel administratif et technique a été signalé et l'information est remontée à l'État. Les priorités semblent toutefois mises ailleurs.

### Infrastructures

L'Université de Fribourg est à l'étroit dans ses locaux et beaucoup ont besoin d'être mis aux normes actuelles et ont besoin d'une vraie évolution. Cependant, un nouveau bâtiment est un investissement pour le canton, et donc hors enveloppe attribuée à l'Université de Fribourg. Cette dernière n'a donc pas d'influence sur l'utilisation des fonds pour la construction. C'est un choix politique pour lequel l'institution est spectatrice.

Les projets immobiliers en cours ont pris plus de dix ans de retard et impactent tous les projets à venir. Il s'agit notamment de l'extension du site de Miséricorde (Tour Henri) et de la rénovation complète et l'extension des bâtiments de la Faculté des sciences et de médecine. Les retards ne sont pas liés uniquement à des questions financières, mais également à des raisons juridiques, politiques et techniques.

### Transparence

Les budgets et les comptes de l'Université de Fribourg sont publiés chaque année dans le rapport annuel de l'institution. Ce rapport est accessible en ligne et sous format papier pour la communauté universitaire et le grand public.

### *Conclusion*



Le groupe d'expert-e-s a pu constater que l'Université de Fribourg manque de ressources dans tous les domaines et qu'elle ne reçoit pas les ressources en rapport à ses capacités, ce qui l'oblige à être créative, mais ce qui la met aussi dans une position concurrentielle désavantageuse par rapport aux autres universités suisses et internationales. Ce problème de ressources a un impact sur les ambitions de l'institution, mais crée également une surcharge de travail qui ajoute une pression importante sur le personnel et qui a pour conséquence un risque sur la qualité des prestations.

L'Université de Fribourg évolue dans un environnement très concurrentiel tant au niveau national qu'international. Si elle veut maintenir son excellence et la qualité de ses prestations, il lui faut continuellement investir dans le renouvellement de ses infrastructures de recherche et d'enseignement. De plus, chaque année son nombre d'étudiant-e-s augmente, ce qui a non seulement un impact sur les infrastructures, mais également sur son personnel si elle veut pouvoir assurer un encadrement des étudiant-e-s de qualité. Malgré une gestion saine des finances qui lui permet d'assurer ses missions, son développement est devenu difficile ce qui n'est pas sans effet à moyen terme sur son attractivité tant au niveau des étudiant-e-s que du personnel académique et administratif.

Pour soutenir cela, le groupe d'expert-e-s prend pour exemple les infrastructures vieillissantes et limitées qui empêchent l'engagement de certain-e-s chercheuses et chercheurs qui ont besoin d'infrastructures spécifiques. Mais également les retards des travaux pour la Tour Henri qui ont un impact sur l'ensemble de l'évolution immobilière de l'institution. Ou encore la surcharge de travail du personnel.

Si les objectifs sont atteints malgré le manque de ressources, c'est un mérite qui doit majoritairement être attribué à la créativité du personnel et à son grand engagement pour l'Université de Fribourg. Mais les expert-e-s attirent l'attention de l'Université de Fribourg sur les risques liés à la pérennité des ressources. Ils comprennent bien que cela dépend principalement de décisions politiques, c'est pourquoi il ne peut pas exiger d'efforts de la part de l'institution en ce sens.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 4.1 comme largement atteint.

Recommandation 4 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de souligner les besoins, expliquer les priorités, insister sur l'urgence dans tous les documents stratégiques auprès du canton, en vue d'augmenter les ressources mises à disposition et ce faisant de garantir la santé du personnel et la qualité des infrastructures de recherche.

Standard 4.2 : Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer de la qualification de l'ensemble du personnel de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles conformément à son type et à ses caractéristiques spécifiques et prévoit à cette fin son évaluation périodique.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### *Description et analyse*

L'Université de Fribourg dispose de bases légales pour l'engagement contractuel, la gestion salariale et l'évaluation de son personnel. Ces bases sont définies dans la loi sur l'université ou dans la loi sur le personnel de l'État. Les modalités d'application des bases légales se trouvent dans des règlements universitaires spécifiques aux besoins des fonctions. Le service du personnel est le principal garant des processus d'engagement des nouveaux collaborateurs et nouvelles collaboratrices.

L'Université de Fribourg prévoit l'évaluation annuelle de ses collaboratrices et collaborateurs scientifiques ainsi que de son personnel administratif et technique conformément à la LPers. Pour les professeur-e-s, il n'y a qu'une seule évaluation et elle est réalisée après une période

probatoire d'une année.

Les professeur-e-s sont engagé-e-s sur la base de compétences scientifiques et didactiques définies dans les statuts de l'Université de Fribourg. L'engagement d'un-e professeur-e se fait par le biais d'une commission mise en place par la faculté concernée. La faculté peut ainsi composer une commission en fonction du profil du ou de la professeur-e recherché-e. La commission mise en place doit permettre d'éviter les discriminations à l'embauche. En fin de processus, c'est le Rectorat qui engage le ou la professeur-e dans le but d'assurer une transparence de la procédure au niveau de l'institution. Mais il n'y a pas de repères qui visent à éviter des conflits d'intérêts.

Le règlement concernant les professeur-e-s définit la procédure d'engagement en détail (création et composition de la commission, tâches de la commission, déroulement de la procédure, évaluation des candidat-e-s, etc). Le règlement pose également les bases de l'évaluation des professeur-e-s selon une procédure « tenure track ». En règle générale, un-e professeur-e est engagé-e pour une année, puis évalué-e selon une procédure définie dans le règlement. En cas d'évaluation positive, il ou elle obtient un poste fixe. Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s remarque que là encore il n'y a aucune référence à la notion de conflits d'intérêts.

L'engagement et l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs scientifiques ainsi que du personnel administratif et technique se font selon des processus similaires. Ceux-ci sont définis dans la loi sur le personnel de l'État et complétés par les règlements propres aux différentes fonctions. Les processus administratifs sont accompagnés par le service du personnel. La loi prévoit un entretien annuel du personnel, ainsi qu'une évaluation périodique des prestations.

Le groupe d'expert-e-s a constaté lors des entretiens que les collaboratrices et collaborateurs scientifiques, ainsi que le personnel administratif et technique étaient évalués périodiquement. Ceci n'est cependant pas le cas des professeur-e-s. Un-e professeur-e est évalué-e un an après son entrée dans l'institution, et cela fait office d'acte d'engagement. Il n'y a plus d'évaluation prévue après cela en dehors des évaluations des cours. De l'avis des expert-e-s, l'évaluation des cours est une évaluation incomplète, qui ne prend pas en compte l'intégralité des compétences du ou de la professeur-e.

De ce qui a été entendu lors de la visite sur place par le groupe d'expert-e-s, l'évaluation des professeur-e-s est prévue normalement dans la loi sur le personnel de l'État. Mais cela n'est pas mis en place parce qu'une partie du corps professoral s'y oppose. Les raisons avancées sont principalement liées à la charge de travail administrative que cela représenterait. Cependant, le Rectorat réfléchit actuellement avec les doyen-ne-s à introduire des rapports d'activité périodiques pour l'ensemble des professeur-e-s sous forme d'entretiens ou de rapports écrits.

### *Conclusion*

Les expert-e-s estiment que l'Université de Fribourg dispose d'outils et de processus pour s'assurer de la qualification de son personnel. Les qualifications demandées dans les recrutements sont claires et les processus bien décrits. Le groupe d'expert-e-s a pu constater des processus d'embauche très bons dans certaines facultés, une nouvelle fois, il encourage l'échange de ces bonnes pratiques entre les facultés.

Les expert-e-s ont longuement discuté de la question de l'évaluation périodique des professeur-e-s. Le groupe d'expert-e-s s'est interrogé sur la compatibilité avec le cadre légal du personnel cantonal. Ce dernier prévoit une évaluation du personnel, mais laisse une certaine liberté à l'Université de Fribourg. La question n'a pas pu être clarifiée et nécessiterait l'intervention d'un juriste. Cependant, les expert-e-s signalent que la question de l'évaluation

périodique des professeur-e-s faisait déjà l'objet d'une recommandation lors de l'audit de 2014. La recommandation s'adressait à l'ensemble du corps enseignant. Si des changements ont été faits pour la majeure partie de ce corps, ceux-là ne concernent toujours pas les professeur-e-s. Finalement, le groupe d'expert-e-s, se basant sur l'intitulé du standard, considère que l'Université de Fribourg n'évalue pas l'ensemble de son personnel de manière périodique, c'est pourquoi il pose une condition.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 4.2 comme partiellement atteint.

Condition 1 : L'Université de Fribourg met en place une évaluation systématique et périodique des professeur-e-s.

Standard 4.3 : Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles soutient le développement de carrière de l'ensemble du personnel, en particulier de la relève scientifique.

#### *Description et analyse*

Le développement et la formation continue du personnel sont prévus à la fois dans les bases légales cantonales et universitaires. Le personnel de l'Université de Fribourg peut participer à des formations proposées par le canton et par l'institution. Les besoins pour des formations continues sont évalués et définis lors des entretiens annuels.

#### Développement de carrière et formation continue

L'Université de Fribourg attribue à son personnel du temps pour la formation continue et le perfectionnement. Les expert-e-s ont toutefois pu constater lors des entretiens que les collaboratrices et collaborateurs ne savent pas toujours si ces formations sont considérées comme du temps de travail.

Pour l'accompagnement didactique de son personnel, l'institution dispose d'un centre prévu à cet effet. Celui-ci permet la formation des assistant-e-s diplômé-e-s, mais accompagne aussi d'autres profils afin d'aider au développement de leur leadership, mais aussi de se préparer au développement de la carrière.

Le personnel administratif et technique a accès aux formations de l'État à raison de 3 jours par année. Il peut aussi, comme tout le reste du personnel de l'Université de Fribourg, participer aux cours internes. De plus, des formations externes sont financées sur dossier en fonction des besoins. Le groupe d'expert-e-s a pu entendre que la formation continue proposée par l'institution n'est pas forcément compatible avec les besoins du personnel administratif et technique, car très orientée académique.

Les expert-e-s ont pu constater que le développement de carrière et les promotions au sein du personnel administratif et technique rencontraient des obstacles liés à la loi sur le personnel de l'État. Les promotions, impliquant un changement de catégorie au sein du personnel de l'État, sont en effet difficiles sans un diplôme universitaire. Cela crée une insatisfaction chez des personnes employées de longue date et dont les compétences sont reconnues, qui ne peuvent évoluer au sein de l'institution du fait qu'elles n'ont pas de diplôme universitaire. Cela concerne principalement le personnel au profit d'un CFC. Le CFC offre des classes de salaire basses et ne permet que très peu d'évolution salariale ou de carrière.

Comme déjà mentionné au standard 4.1, une partie du personnel administratif et technique réalise des traductions pour assurer le profil bilingue de l'institution. Cela demande des compétences linguistiques élevées. Ces compétences ne sont pas valorisées concrètement au sein de l'institution. Les expert-e-s ont pu entendre que le fait d'être bilingue était considéré comme une normalité dans une institution qui se veut bilingue. Dans les faits, c'est une

compétence qui a une valeur ajoutée sur le marché du travail et qui, dans le cas de l'Université de Fribourg, représente une charge supplémentaire de travail pour le personnel administratif et technique.

### Relève scientifique

L'Université de Fribourg encourage la relève scientifique en misant sur l'accueil des nouveaux et nouvelles doctorant-e-s, sur la formation des jeunes chercheuses et chercheurs, sur la participation aux programmes doctoraux, sur la mobilité et sur l'augmentation du nombre de postes de postdoc.

Dans la pratique, la relève scientifique dépend principalement des facultés, mais les processus sont accompagnés et encouragés par le service du personnel. Le centre carrière, bien qu'encore jeune, essaie pour sa part de faire des synergies avec les facultés et le centre didactique afin d'encourager les carrières académiques. Il met également en place des aides pour les doctorant-e-s qui ne veulent pas faire une carrière académique.

L'Université de Fribourg apporte une attention particulière à la promotion de la relève scientifique (niveau doctoral et post-doctoral). C'est l'une de ses priorités. Cela se concrétise par des prestations de soutien offertes notamment par le service promotion recherche aux doctorant-e-s et post-doctorant-e-s. Le centre carrière assure l'accompagnement en fin de formation académique et après. Il propose des aides pour les préparations d'entretiens ou de CV par exemple. Il est accessible à tou-te-s jusqu'à six mois après la fin des études. Enfin, le centre de didactique propose des formations aux assistant-e-s et doctorant-e-s pour développer leurs compétences en vue d'une carrière académique.

Pour ce qui est de la promotion de la relève, il n'existe pas partout au sein de l'Université de Fribourg des critères définis et formalisés. Les pratiques diffèrent d'une faculté à l'autre. Les expert-e-s ont pu entendre de très bons exemples de processus très formalisés se basant sur des critères définis démocratiquement au sein de la faculté. Mais ils ont également pu remarquer que parfois l'informalité prend beaucoup de place dans les processus de promotion.

### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s estime que l'Université de Fribourg soutient le développement de carrière et encourage la relève scientifique. Il suggère toutefois à l'institution de réfléchir à une manière de valoriser les qualifications linguistiques de son personnel, notamment au regard du profil bilingue de l'université.

Le groupe d'expert-e-s a pu constater que les promotions internes sont gérées de manières très différentes d'une faculté à l'autre, celles-ci ayant une grande autonomie en la matière. Si les qualifications demandées dans les recrutements sont claires et les processus bien décrits, il y a dans le processus d'engagement une partie d'informel qui cohabite avec le formel. Bien qu'aujourd'hui le processus fonctionne bien, il pourrait créer des situations délicates notamment dans le contexte de l'égalité des genres. Typiquement la question du conflit d'intérêt est gérée de manière informelle, rien n'est écrit spécifiquement à ce sujet. Il nous apparaît important de le formaliser. C'est d'ailleurs un aspect important au niveau du FNS. De plus, l'approche DORA est également à considérer dans le contexte de l'évaluation des carrières académiques.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 4.3 comme largement atteint.

Recommandation 5 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de veiller aux risques liés à l'informalité dans les processus de recrutement et de la promotion de la relève. Une expertise externe devrait également être favorisée pour limiter les éventuels conflits d'intérêts.

## Domaine 5 : Communication interne et externe

Standard 5.1 : La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles rend publique sa stratégie d'assurance de la qualité et s'assure que les dispositions correspondant aux processus d'assurance de la qualité ainsi que leurs résultats sont connus du personnel, des étudiants et, le cas échéant, des parties prenantes externes.

### *Description et analyse*

La stratégie d'assurance de la qualité de l'Université de Fribourg est publiée sur le site internet de l'institution. La stratégie est une des sections de la page « Système Assurance Qualité » qui contient également les rubriques responsabilités, cycles d'assurance qualité, enseignement, programmes d'études, recherche, formation continue, services et actions transversales. La majorité de ces rubriques contiennent des sous-rubriques définissant notamment les concepts ou exposant les résultats obtenus par les processus qualité.

En plus des communications sur le système d'assurance de la qualité et ses résultats, les grands thèmes transversaux en lien avec l'assurance qualité sont aussi traités de manière récurrente. Les thèmes de l'égalité, la durabilité et la lutte contre le harcèlement ont été mentionnés au groupe d'expert-e-s durant les entretiens.

L'Université de Fribourg s'appuie sur son service Unicom pour sa communication. Unicom est rattaché directement au Rectorat et a pour mission de promouvoir la visibilité de l'institution auprès du grand public, de favoriser l'accès aux informations et d'encourager la communication au sein de la communauté universitaire. Unicom gère ainsi différents canaux et plateformes d'information : publications, relations avec les médias, présence internet, promotion d'événements, réseaux sociaux, écrans d'information, etc.

Le service AQ travaille main dans la main avec Unicom pour la communication sur l'assurance qualité et l'accréditation. Unicom a notamment servi de conseil pour la rédaction du rapport d'autoévaluation.

Pour sa communication interne, l'Université de Fribourg utilise plusieurs canaux (voir standard 5.2). Ceux-ci ne sont pas dédiés uniquement à la communication sur l'assurance qualité et ses résultats. Mais ils sont régulièrement utilisés à cette fin lors de contacts avec les parties prenantes, par le biais des newsletters du Rectorat ou encore lors de présentation au conseil de l'AGEF par exemple. Il est ressorti lors des entretiens que les newsletters sont le moyen le plus important de communication interne. De l'avis du groupe d'expert-e-s, cette communication n'atteint pas toujours l'intégralité des parties prenantes. Le groupe a pu constater lors des discussions que certaines personnes ayant dû fournir des textes ou données pour le rapport d'autoévaluation n'ont appris la finalité de leur travail qu'au moment de la lecture dudit rapport.

L'Université de Fribourg dispose de plusieurs mesures de communication externe, parmi lesquelles la communication écrite (revue de la recherche, communiqués de presse, réseaux sociaux, etc.) et les contacts politiques par le levier offert par le Sénat (quatre membres externes sont députés), les rencontres formelles et informelles et les rencontres avec les partis politiques et groupes parlementaires. L'objectif principal est de présenter la réalité de l'institution et les défis auxquels elle fait face.

### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s estime que l'Université de Fribourg dispose d'une communication interne et externe active et maîtrisée. Bien que de nombreuses actions soient mises en place pour assurer une bonne communication sur les composantes du système de l'assurance de la qualité, il tient à attirer l'attention sur le fait que cette communication, qui devrait notamment

mettre en évidence les résultats de la démarche qualité, gagnerait à être développée de manière à atteindre l'intégralité du personnel, notamment le personnel administratif et technique.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 5.1 comme entièrement atteint.

Standard 5.2 : La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles publie régulièrement une information objective sur les activités, les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre.

#### *Description et analyse*

Pour sa communication, l'Université de Fribourg dispose de plusieurs canaux tels que le rapport annuel, les magazines (Alma&Georges, universitas et Spectrum), les newsletters, les événements, les services (bureau d'information sur les études, Career Services, Uni-Info, etc.), le site internet et les réseaux sociaux.

Les activités de l'institution se retrouvent sous des formes diverses dans tous les moyens de communication. Certains canaux proposent des contenus transversaux et d'autres sont plus spécifiques, à l'exemple du magazine trimestriel et bilingue « universitas » qui se focalise sur la recherche, mais traite également de la formation, de la formation continue et des prestations de services. Il est toutefois ressorti lors des entretiens qu'il n'existe pas de stratégie pour mettre en avant les chercheuses et chercheurs dans les médias. Ce sont les chercheuses et chercheurs qui approchent Unicom, cela notamment parce qu'il n'est pas toujours évident de prévoir à l'avance quand les recherches se terminent. Les expert-e-s ont pu entendre qu'il y a au sein de l'Université de Fribourg une prise de conscience grandissante de l'importance de la communication publique des résultats de la recherche et de la collaboration avec la société notamment.

Les programmes d'études sont, pour la plupart, détaillés sur le site internet de l'Université de Fribourg. On y trouve généralement : un résumé du programme ; un profil contenant les caractéristiques fondamentales des études, la structure des études, les approfondissements possibles, des informations sur la mobilité, des objectifs de formation et des débouchés ; et l'organisation des études précisant le nombre de crédits ECTS et de semestres ainsi que le plan d'études, et l'admission. Le groupe d'expert-e-s a pu constater que les objectifs d'apprentissage manquent pour certains programmes. Il a appris durant la visite sur place qu'il existe une procédure de publication. Celle-ci se base sur un modèle mis sur pied pour présenter les programmes d'études de manière homogène. Le système prévoit un recueil de l'offre d'études de l'année suivante. Chaque responsable de programme est invité-e à rédiger les textes des programmes. Les informations reçues par le service qui centralise cela sont donc de qualité et quantité très variables. Il se peut que des ajouts soient demandés par le service, mais il n'est pas envisageable d'obliger les personnes ne souhaitant pas s'impliquer.

Les pages internet comprenant les programmes d'études contiennent également dans la colonne de droite le titre obtenu, la langue de la formation, les options et l'accès à des études de niveau supérieur.

Le groupe d'expert-e-s s'est également intéressé aux questions de bilinguisme, de futur de la communication, d'impact de celle-ci, de participation et de réputation. Il a pu constater que les informations demandées par le standard sont disponibles en français et en allemand et que les communiqués de presse sont systématiquement traduits. Il a appris qu'un projet d'application est en cours et que c'est un des exemples des objectifs de la communication. Il a également entendu que l'Université de Fribourg mesure l'impact de sa communication par le biais d'Argus, de Google Analytics et du nombre de personnes présentes aux événements. Ces informations lui permettent d'évaluer la pertinence des canaux de communication par rapport aux publics-

cibles. Finalement, l'institution met en place des enquêtes de réputation pour savoir où elle se situe.

#### *Conclusion*

Le groupe d'expert-e-s estime que la communication interne et externe est bien construite. L'Université de Fribourg fournit de manière régulière une information sur ses activités, ses programmes d'études et ses diplômes. Cependant, pour ce qui concerne les programmes d'études, il suggère à l'Université de Fribourg de compléter les objectifs d'apprentissage pour tous les programmes.

Le groupe d'expert-e-s a constaté que la communication interne contribue à créer une fierté de travailler à l'université et une bonne identification de sa communauté avec l'université.

Lors des entretiens le groupe d'expert-e-s a pu entendre que la communication externe était assez récente, mais qu'il s'agit là d'un bon pas en avant. Elle est un élément-clé pour que l'Université de Fribourg puisse être connue et reconnue de la communauté non-universitaire, et ainsi soutenue. Le groupe d'expert-e-s a constaté qu'il y a de ce fait un bon ancrage et une bonne visibilité de l'université dans la Cité. Cet ancrage se complète avec le secteur des affaires publiques qui assure un lien précieux avec la politique.

Le groupe d'expert-e-s évalue le standard 5.2 comme entièrement atteint.

## **5 Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité**

L'Université de Fribourg est une institution de proximité bien intégrée dans la Cité, une université humaine avec des gens qui se parlent où les avis des un-e-s et des autres sont écoutés et entendus. Depuis son dernier audit, l'Université de Fribourg a poursuivi le développement de son système d'assurance de la qualité. Celui-ci est bien intégré dans la gouvernance avec une dimension participative forte.

L'aspect participatif des quatre corps au développement et à la gestion de l'université est bien établi. La métaphore d'une université fonctionnant à l'image du fédéralisme suisse est avérée, à l'exemple du Rectorat qui donne des lignes conductrices aux facultés, qui ont une certaine autonomie pour les mettre en œuvre.

Toutefois, si la stratégie d'assurance de la qualité est claire dans les structures de management et de direction, elle est parfois floue dans d'autres secteurs de l'Université de Fribourg. Cependant, à tous les niveaux de l'institution, le souci de produire un travail et des prestations de qualité dans l'intérêt de l'enseignement, de la recherche et des prestations de service est très présent. Donc une culture de qualité institutionnelle est bien existante à l'Université de Fribourg, mais elle nécessite d'être entretenue et d'être développée encore afin de se diffuser partout dans l'institution.

### **Formation**

Les enseignements sont régulièrement évalués, et les étudiant-e-s sont aussi partie prenante de l'évolution et la modification des programmes. Néanmoins, le retour des évaluations des enseignements vers les étudiant-e-s semble devoir se faire de manière plus systématique. De plus, il n'y a pas encore de procédure d'évaluation systématique des programmes qui compléterait de manière pertinente le système d'assurance de la qualité. Il y a là une marge de progression.

### **Recherche**



L'évaluation de la recherche se met en place. Dans ce domaine plusieurs groupes ont mentionné la Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche (DORA) qui examine les alternatives aux méthodes d'évaluation de la recherche qui reposent sur des indicateurs bibliométriques. Selon les domaines de recherche, c'est une approche qui peut biaiser l'analyse et ne pas refléter pleinement la qualité de la recherche. DORA présente des recommandations sur l'utilisation des indicateurs scientométriques, notamment en termes d'évaluation, qui pourraient être prises en compte par l'université. L'approche DORA est également à considérer dans le contexte de l'évaluation des carrières académiques.

L'Université de Fribourg accorde une importance particulière à l'articulation entre l'enseignement et la recherche et les étudiant-e-s sont assez rapidement mis en contact avec la recherche.

### **Ressources**

Les qualifications demandées dans les recrutements sont claires et les processus bien décrits. Mais dans les engagements, il y a une partie d'informel qui pourrait créer des situations délicates notamment dans le contexte de l'égalité des genres ou encore au niveau de la gestion des conflits d'intérêts. Il semble important de formaliser cela, d'autant plus que c'est un aspect important pour le FNS.

L'évaluation des professeur-e-s a lieu une seule fois, une année après l'engagement. Il n'existe pas de processus d'évaluation systématique du développement de la carrière d'un-e professeur-e qui intègre l'ensemble de son activité (enseignement, recherche, management, formation continue, etc.) sur une période définie. Cette situation faisait déjà l'objet d'une recommandation de l'audit 2014 et la situation reste inchangée, même s'il y a une réflexion actuellement au niveau du Rectorat et des doyen-ne-s. Une procédure d'évaluation périodique doit nécessairement être mise en place au cours des prochaines années.

L'Université de Fribourg est soutenue par ses autorités, mais les ressources qui lui sont attribuées sont limitées par rapport à l'ambition et la capacité de l'institution et également en comparaison des autres universités suisses. Cela entraîne des risques et des défis. L'effet de cette limite a par exemple un impact sur la charge de travail, et met une pression importante sur le personnel. Cela fait peser un risque important sur la qualité des prestations de l'Université de Fribourg. La question des infrastructures limitées et vieillissantes est également un défi pour l'institution.

### **Autres observations**

Si le bilinguisme est un atout dans de nombreux cas, il reste difficile à gérer dans les activités de l'institution et génère parfois des complications et une charge de travail qui ne sont pas valorisées.

La communication interne et externe est bien construite. Il y a un bon ancrage et une bonne visibilité de l'université dans la Cité. Le secteur des affaires publiques assure un lien précieux avec la politique.

Finalement, le personnel a démontré une fierté de travailler à l'Université de Fribourg. L'identification avec l'institution est en général très bonne.



## **6 Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité**

### Standard 1.3

Recommandation 1 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de clarifier l'assignation des rôles et des responsabilités à toutes les étapes du double cycle qui sous-tend le système d'assurance de la qualité.

### Standard 2.4

Recommandation 2 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de continuer de mettre en œuvre les objectifs qu'elle se fixe en matière de développement durable écologique, de développer davantage ses dimensions sociale et économique et d'assurer un suivi régulier du niveau d'atteinte des objectifs.

### Standard 3.2

Recommandation 3 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de systématiser la procédure d'évaluation des programmes et de définir une périodicité pour sa mise en œuvre.

### Standard 4.1

Recommandation 4 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de souligner les besoins, expliquer les priorités, insister sur l'urgence dans tous les documents stratégiques auprès du canton, en vue d'augmenter les ressources mises à disposition et ce faisant de garantir la santé du personnel et la qualité des infrastructures de recherche.

### Standard 4.3

Recommandation 5 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de veiller aux risques liés à l'informalité dans les processus de recrutement et de la promotion de la relève. Une expertise externe devrait également être favorisée pour limiter les éventuels conflits d'intérêts.

## **7 Recommandation d'accréditation du groupe d'expert-e-s**

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'Université de Fribourg du 12 juin 2021 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 4 au 6 octobre 2021, le groupe d'expert-e-s propose à l'intention de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ de prononcer l'accréditation de l'Université de Fribourg avec la condition suivante :

### Standard 4.2

Condition 1 : L'Université de Fribourg met en place une évaluation systématique et périodique des professeur-e-s.



## **Section D**

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

22 décembre 2021



23. DEZ. 2021

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

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

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

Fribourg, le 22 décembre 2021

**Accréditation institutionnelle : Prise de position sur la proposition  
d'accréditation de l'AAQ et sur le rapport des expert-e-s du 10.12.2021**

Monsieur le Directeur, cher Monsieur,

Le rectorat de l'Université de Fribourg souhaite tout d'abord exprimer ses vifs remerciements aux expert-e-s pour le grand engagement et la rigueur dont ils ont fait preuve, à la fois dans leur lecture des documents fournis, dans leur gestion de la visite sur place, laquelle a donné lieu à des discussions constructives et ouvertes nourries par un questionnement pertinent et attentif, ainsi que dans la préparation de leur rapport. Grâce à leur regard critique et constructif les expert-e-s dégagent des pistes judicieuses qui contribueront indéniablement au développement futur du système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg. Nous tenons également à remercier l'AAQ pour son soutien et ses conseils tout au long de la procédure d'accréditation, ainsi que pour la prise en compte des spécificités de notre institution.

C'est avec grand intérêt que le rectorat a pris connaissance des rapports du groupe d'expert-e-s et de l'AAQ. Nous estimons que ces rapports démontrent une excellente compréhension du fonctionnement et des particularités du système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg et qu'ils reflètent, de par les nombreuses références aux entretiens menés et aux documents fournis par l'Université, le travail remarquable et le sérieux des analyses menées par le groupe d'expert-e-s. Ils constituent un précieux retour et seront exploités à leur juste valeur pour le développement de notre institution et la consolidation de son système d'assurance qualité.

Nous sommes heureux de constater que notre institution satisfait largement ou entièrement à la grande majorité des standards de qualité. Le rectorat relève également avec satisfaction que les expert-e-s ont constaté l'existence d'une culture qualité, un système d'assurance qualité bien établi, avec une importante dimension participative et vécu au quotidien dans toutes les activités, ainsi que le souci très présent de produire un travail et des prestations de qualité à tous les niveaux de l'institution.

RECTORAT  
LA RECTRICE

REKTORAT  
DIE REKTORIN

L'Université de Fribourg se permet de prendre position par rapport aux points suivants traités dans la proposition d'accréditation de l'AAQ et dans le rapport des expert-e-s :

**Condition 1 - Standard 4.2 : L'Université de Fribourg met en place une évaluation systématique et périodique des professeur-e-s.**

Cette préoccupation nous semble justifiée. L'Université est en effet consciente que son système actuel d'évaluation des professeur-e-s peut être amélioré, notamment en comparaison des autres fonctions de l'institution. Des discussions ont déjà eu lieu entre le rectorat et les doyens à ce sujet et plusieurs axes de réflexions sont actuellement en cours afin de mettre en place une évaluation systématique et périodique des professeur-e-s. Le rectorat partage l'idée formulée dans le rapport de l'AAQ d'une procédure prenant en compte l'ensemble des compétences professorales (enseignement, recherche, management, formation continue, etc.). Des lignes directrices seront formulées avec le soutien du Service AQ et en étroite collaboration avec la Commission AQ, d'entente avec les facultés et avec l'implication du corps professoral. Elles se baseront sur les procédures d'évaluation des professeur-e-s déjà existantes qui sont décrites dans notre rapport d'autoévaluation (stand. 4.2) et qui comprennent non seulement l'évaluation à la fin de la période probatoire, mais aussi les évaluations lors des promotions internes et des engagements selon le principe du *tenure track*. Ces lignes directrices seront ensuite mises en œuvre dans le délai de deux ans proposé par l'AAQ et qui paraît raisonnable à l'Université.

**Recommandation 1 - Standard 1.3 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de clarifier l'assignation des rôles et des responsabilités à toutes les étapes du double cycle qui sous-tend le système d'assurance de la qualité.**

L'Université juge pertinente cette recommandation qui s'inscrit parfaitement dans l'esprit du système d'assurance qualité en place et dans ses objectifs de développement. Nous allons examiner la meilleure manière de clarifier encore davantage les rôles et responsabilités associées aux différentes étapes du double cycle qui sous-tend notre système d'assurance qualité, mais aussi de le communiquer aux différentes parties-prenantes.

**Recommandation 2 – Standard 2.4 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de continuer de mettre en œuvre les objectifs qu'elle se fixe en matière de développement durable écologique, de développer davantage ses dimensions sociale et économique et d'assurer un suivi régulier du niveau d'atteinte des objectifs.**

L'Université se réjouit que ses efforts en matière de durabilité aient été appréciés. Il lui apparaît toutefois clairement que le travail déployé doit être poursuivi. Nous sommes ainsi parfaitement en accord avec cette recommandation et nous nous engageons à continuer à agir en faveur de la durabilité écologique, sociale et économique, notamment en assurant un suivi des objectifs fixés en la matière.

**Recommandation 3 - Standard 3.2 : Le groupe d'expert-e-s recommande à l'Université de Fribourg de systématiser la procédure d'évaluation des programmes et de définir une périodicité pour sa mise en œuvre.**

Cette recommandation rejoint pleinement les objectifs de l'Université, comme en témoigne le plan d'action qui clôt le rapport d'autoévaluation et qui prévoit la mise en œuvre de l'évaluation régulière des programmes dans toutes les facultés et la publication de la périodicité et de la méthode d'évaluation ainsi que, de manière très générale, des résultats. L'Université salue les recommandations concrètes reçues en la matière dans les rapports des expert·e·s et de l'AAQ et ne manquera pas d'analyser leur faisabilité en détails.

**Recommandation 4 - Standard 4.1 : Le groupe d'expert·e·s recommande à l'Université de Fribourg de souligner les besoins, expliquer les priorités, insister sur l'urgence dans tous les documents stratégiques auprès du canton, en vue d'augmenter les ressources mises à disposition et ce faisant de garantir la santé du personnel et la qualité des infrastructures de recherche.**

Le rectorat approuve cette recommandation qui montre que les moyens supplémentaires que l'Université a récemment demandés au canton par le biais de sa planification pluriannuelle 2023-2027 sont nécessaires et pleinement justifiés. L'Université est consciente que le canton de Fribourg a moins de marge de manœuvre financière que les cantons responsables des autres universités complètes de Suisse. Il est néanmoins important que le canton mette à disposition les moyens nécessaires pour que l'Université puisse continuer à remplir sa mission avec un niveau de qualité en accord avec ses ambitions nationales et internationales.

**Recommandation 5 - Standard 4.3 : Le groupe d'expert·e·s recommande à l'Université de Fribourg de veiller aux risques liés à l'informalité dans les processus de recrutement et de la promotion de la relève. Une expertise externe devrait également être favorisée pour limiter les éventuels conflits d'intérêt.**

Le rectorat remercie pour cette recommandation intéressante qui entre en résonance avec les efforts de l'Université faits dans ce sens, notamment en lien avec la promotion de la relève. L'Université réfléchira à la manière dont cette recommandation peut être prise en compte dans les réflexions en cours – en tenant compte notamment de la législation cantonale.

Une analyse détaillée des points qui précèdent sera intégrée au plan d'action de notre rapport d'auto-évaluation. Nous nous réjouissons de ces apports stimulants et tenons ici à réitérer nos remerciements aux expert·e·s pour leur contribution déterminante à l'évolution du système d'assurance qualité de notre Université.

Nous souhaitons par ailleurs revenir sur deux éléments de la proposition d'accréditation de l'AAQ et du rapport des expert·e·s. Tout d'abord, concernant la première recommandation de l'audit 2014 à propos des ressources (rec. 4), nous aimerions souligner que notre rapport d'autoévaluation apporte tous les éléments pour y répondre, notamment dans notre réponse aux standards 2.1, 2.2 et 3.2. Ensuite, par rapport à la conclusion du groupe d'expert·e·s quant au standard 2.1, le rectorat reconnaît volontiers la liberté laissée aux facultés et rappelle qu'elle résulte de la loi, qui donne aux facultés la responsabilité de l'enseignement et de la recherche (Statuts de l'Université, art. 77). De nombreux liens, tant formels qu'informels, existent néanmoins entre rectorat et facultés, de sorte que le rectorat

s'estime bien informé sur les points qui concerne le standard 2.1, notamment sur le fonctionnement des facultés.

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.



**Astrid Epiney**  
Rectrice

Annexe :

- Lettre concernant les remarques formelles et corrections factuelles de la proposition d'accréditation de l'AAQ et du rapport des expert-e-s du 10.12.2021

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

