



organ für akkreditierung und qualitätssicherung
der schweizerischen hochschulen

organe d'accréditation et d'assurance qualité
des hautes écoles suisses

organo di accreditamento e di garanzia della
qualità delle istituzioni universitarie svizzere

swiss center of accreditation and
quality assurance in higher education

Quality Audit 2013/14 Université de Fribourg

Rapport d'évaluation externe | 7.10.2014



Avant propos

Les audits de la qualité constituent la condition formelle préalable pour le maintien du droit aux subventions des universités cantonales, c'est à dire le droit de recevoir les subventions fédérales selon la loi sur l'aide aux universités.

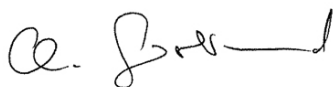
Sous l'appellation « Quality Audits 2013/14 », l'organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles (OAQ) a mené sur mandat du Département compétent un troisième cycle d'audits de la qualité des universités suisses.

Les Directives pour l'assurance qualité de la Conférence universitaire suisse (CUS), qui définissent à l'aide de sept standards de qualité les exigences minimales requises des systèmes d'assurance qualité, servent de base aux audits de la qualité. Afin de tenir compte des différentes orientations des hautes écoles universitaires et des différentes structures qui reflètent le développement historique de chaque institution, ces standards sont délibérément formulés de façon ouverte. Ils permettent de savoir si une haute école universitaire présente et exploite un système d'assurance qualité. De par leur caractère générique, ils conviennent moins pour évaluer ledit système de manière détaillée.

Pour les audits de la qualité 2013/14, l'OAQ a développé avec le Réseau Qualité de la Conférence des Recteurs des Universités Suisses dix-sept critères de qualité qui précisent les sept standards de qualité. Les groupes d'experts ont été pour la première fois lors de ce cycle d'audits 2013/14 invités à évaluer les critères de qualité comme « atteints », « partiellement atteints » ou « pas atteints ». Un système d'évaluation à trois niveaux doit nécessairement rester approximatif. Il sert toutefois de point de repère pour les hautes écoles universitaires en vue de l'accréditation institutionnelle selon loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles.

De par la précision des standards de qualité en critères de qualité, sur lesquels se fonde l'audit de la qualité 2013/14, une comparaison directe avec les audits de la qualité 2007/08 n'est pas possible.

Les rapports des groupes d'experts présentent un instantané en regard de l'assurance qualité des universités cantonales, de l'EPFL et de l'ETHZ (qui se soumettent également aux audits) : ils donnent un aperçu du système d'assurance qualité des hautes écoles universitaires et une appréciation sommaire du système d'assurance qualité eu égard aux standards des Directives pour l'assurance qualité. Les rapports ne permettent pas de comparaison qualitative ou quantitative entre les systèmes d'assurance qualité des hautes écoles universitaires.



Dr. Christoph Grolimund

Directeur OAQ

Contenu

1	Résultat de l'audit de la qualité de l'Université de Fribourg	1
2	Procédure	1
2.1	Panel d'experts.....	2
2.2	Calendrier.....	2
2.3	Le rapport d'auto-évaluation	2
2.4	Pré-visite et visite	2
2.5	Rapport des experts.....	3
2.6	Prise de position de l'Université de Fribourg.....	3
3	Université de Fribourg.....	4
4	Evaluation externe	4
4.1	Recommandations issues de l'audit de la qualité 2007/08	4
4.2	Le système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg	7
4.3	Mise en œuvre au niveau des filières d'études	7
4.4	Analyse des critères de qualité de l'audit de la qualité 2013/14.....	8
	Domaine d'évaluation 1 : Stratégie d'assurance qualité	8
	Domaine d'évaluation 2 : Gouvernance	12
	Domaine d'évaluation 3 : Enseignement.....	14
	Domaine d'évaluation 4 : Recherche	18
	Domaine d'évaluation 5 : Recrutement et développement du personnel	21
	Domaine d'évaluation 6 : Communication interne et externe.....	24
4.5	Conclusion: Profil des points forts et des points faibles et évaluation globale	26
5	Annexes	29

1 Résultat de l'audit de la qualité de l'Université de Fribourg

Le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) examine régulièrement le droit des universités publiques suisses de conserver les aides financières fédérales selon la loi sur l'aide aux universités (LAU)¹.

Le présent rapport résulte de la procédure que l'OAQ a menée à l'Université de Fribourg (ci-après UNIFR) dans le cadre de l'audit de la qualité 2013/14 et présente l'avis des expert-e-s relatif à l'examen de la conformité de l'institution aux critères de qualité qui, avec les recommandations, entend contribuer au développement de l'assurance qualité à l'UNIFR.

Le panel d'experts mandatés par l'OAQ pour examiner le système d'assurance qualité de l'UNIFR conclut à l'issue de la visite sur place que la majorité des 17 critères de qualité sont atteints ; les autres sont partiellement atteints. Les critères de qualité partiellement atteints concernent les domaines Stratégie d'assurance qualité, Enseignement, Recherche, Recrutement et développement du personnel ainsi que Communication interne. Aucun critère n'est pas atteint.

En regard des standards de qualité des Directives pour l'assurance qualité de la CUS², cela signifie que les standards CUS 1, 2, 5 et 6 sont atteints, que le standard 4 est dans une large mesure atteint et que les standards 3 et 7 sont partiellement atteints.³

L'Université de Fribourg remplit les exigences fixées à l'art. 3 des Directives de la CUS.

Le panel d'experts mandatés par l'OAQ conclut également que le système d'assurance qualité est mis en œuvre au niveau des filières d'études avec des processus appropriés. L'Université de Fribourg remplit ainsi les exigences fixées à l'art. 4 des Directives de la CUS.

Le résultat de cet audit de la qualité ne préjuge en aucun cas des résultats des futures accréditations institutionnelles qui remplaceront à partir de 2015 les audits de la qualité.

2 Procédure

En décembre 2011, le SEFRI a mandaté l'OAQ pour préparer et conduire le cycle des audits de la qualité 2013/14.

Le 9 septembre 2013 s'est tenue à l'UNIFR la séance d'ouverture de la procédure. L'UNIFR a ensuite préparé son rapport d'auto-évaluation pendant que l'OAQ composait le panel d'expert-e-s.

La préparation de la visite sur place s'est déroulée le 30 avril 2014 et la visite a eu lieu du 26 au 28 mai 2014.

¹ Loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (LAU). RS 414.20. L'art. 6 des Directives du 10 décembre 2002 relatives à la procédure de reconnaissance du droit aux subventions selon la LAU prévoit un examen des universités tous les quatre ans par l'OAQ.

² Directives du 7 décembre 2006 pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses. Conférence universitaire suisse. RS 414.205.2.

³ Les critères de qualité utilisés pour la procédure d'audit de la qualité 2013/14 ont été élaborés par le Réseau Qualité de la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) sur la base des standards de qualité de la CUS qui constituent la base directe et contraignante pour les audits (voir « Audits de la qualité 2013/14. Guide du 7 novembre 2012 », page 5. OAQ). Les critères de qualité du Réseau Qualité intègrent tous les éléments des standards de qualité de la CUS, en les organisant différemment. Le tableau de concordance entre les critères de qualité du Réseau Qualité et les standards de qualité de la CUS se trouve en annexe du présent document.

2.1 Panel d'experts

Un panel de cinq expert-e-s a été composé à partir d'une liste d'une vingtaine de noms correspondant au profil de l'institution tel qu'il a été discuté avec l'UNIFR et approuvée le 17 octobre 2013 par le Conseil scientifique de l'OAQ.

Le panel se compose comme suit :

- Prof. em. Dr Michel Hoffert, Université de Strasbourg (peer leader)
- Mélanie Glayre, Etudiante à l'Université de Lausanne
- Prof. Dr. Ludwig Neyses, Vice-recteur, Université du Luxembourg
- Prof. Dr Matthias Jestaedt, Prodekan der Rechtswissenschaftlichen Fakultät, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
- Marie-Jo Goedert, Chargée de mission auprès du Directeur Général, Directrice des relations internationale, Ecole spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP), Paris

2.2 Calendrier

La procédure s'est déroulée selon le calendrier prévu :

09.09.2013	Séance d'ouverture à l'UNIFR
21.03.2014	Séance de préparation de la visite des expert-e-s
21.03.2014	Remise du rapport d'auto-évaluation
30.04.2014	Préparation de la visite sur place par le panel d'expert-e-s
30.04.2014	Préparation de la visite sur place avec l'UNIFR
26-28.05.2014	Visite sur place
21.07.2014	Version provisoire du rapport d'évaluation externe
10.09.2014	Prise de position de l'UNIFR
08.10.2014	Version définitive du rapport d'évaluation externe
24.10.2014	Acceptation par le Conseil scientifique de l'OAQ

2.3 Le rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation a été élaboré par un Comité de pilotage constitué du Recteur, de la responsable du Service d'Evaluation et de Gestion de la Qualité (SEGQ) et de représentant-e-s des différents corps de l'Université (étudiant-e-s, professeur-e-s et corps intermédiaire). Le rapport a été rédigé en langue française, une version allemande ayant été fournie pour la visite sur place. Tous les critères de qualité ont été analysés dans le rapport et il contenait les données nécessaires à l'évaluation par le panel d'expert-e-s du système d'assurance qualité de l'UNIFR.

Lors de la séance de pré-visite, les expert-e-s ont désirés obtenir des informations quantitatives supplémentaires sur certains sujets. Toutes les informations supplémentaires demandées ont été fournies par l'UNIFR avant la visite sur place.

2.4 Pré-visite et visite

La préparation de la visite sur place par le panel d'expert-e-s s'est déroulée à Fribourg le 30 avril 2014. Dans une première partie, l'OAQ a présenté les spécificités du paysage universitaire suisse et le Prof. Dr Jean-Luc Gurtner, membre du comité de pilotage de l'UNIFR,

les spécificités de son institution. Les expert-e-s ont ainsi eu l'occasion de clarifier l'un ou l'autre point relatif au contexte de la procédure.

La deuxième partie, introduite par un rappel des principes de base et objectifs de l'audit de la qualité, était consacrée à une première analyse par le panel d'expert-e-s du rapport d'auto-évaluation et à la préparation de la visite sur place.

La préparation de la visite sur place avec l'UNIFR s'est également déroulée le 30 avril 2014. Michel Hoffert (peer leader) et Ludwig Neyses ont tout d'abord rencontré M. le Recteur Guido Vergauwen, afin d'échanger sur les attentes mutuelles et de discuter les éventuelles questions en suspens. Les deux membres du panel d'expert-e-s ont ensuite rencontré le Comité de pilotage afin de finaliser le programme de visite. A cette occasion, ils ont demandé à obtenir un certain nombre de documents supplémentaires, afin de compléter les informations fournies dans le rapport d'auto-évaluation. Ils ont également demandé de pouvoir rencontrer, lors de la visite sur place, un-e ou plusieurs représentant-e-s du Sénat de l'Université de Fribourg.

La visite sur place du panel d'expert-e-s s'est déroulée à l'UNIFR du 26 au 28 mai 2014 (2.5 jours). Les expert-e-s ont rencontré des représentant-e-s des groupes d'intérêts suivants : direction (Rectorat), comité de pilotage, sénat, corps étudiant, assurance qualité (SEGQ, centre de didactique universitaire et direction IT), direction des facultés (doyen-ne-s et vice-doyen-ne-s), direction administrative des facultés et direction académique et administrative de l'université, corps professoral, corps enseignant non professoral, filières d'études, promotion de la relève (SPR, centre de langue, service de la formation continue et service des relations internationales), égalité des chances, services et administration, communication, ainsi que le corps du personnel administratif et technique.

Les échanges se sont tous déroulés dans un climat de confiance et d'ouverture. Ils ont fourni au panel d'expert-e-s un complément précieux d'informations.

De façon générale, la collaboration entre l'OAQ, l'UNIFR et les expert-e-s s'est toujours déroulée de manière extrêmement positive et constructive.

2.5 Rapport des experts

Le rapport des expert-e-s est intégré au présent document sous le chapitre 4. Il comprend une évaluation des recommandations issues de l'audit de la qualité 2007/08, du système d'assurance qualité de l'UNIFR, de sa mise en œuvre au niveau des filières d'études et surtout des critères de qualité de l'audit 2013/14. Il se termine par un profil des points forts et des points faibles et par une évaluation globale du système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg.

Pour chaque critère de qualité, le panel d'expert-e-s fournit une analyse et conclut si le critère est atteint, partiellement atteint, ou pas atteint. Le panel d'expert-e-s émet à divers endroits des recommandations ou des suggestions en vue de l'amélioration de la qualité des processus de l'UNIFR. Le rapport des expert-e-s est le fruit d'un consensus.

2.6 Prise de position de l'Université de Fribourg

L'UNIFR a été invitée à prendre position sur le rapport des expert-e-s (chapitre 4 du présent rapport). Dans un courrier du 9 juillet 2014 l'UNIFR remercie les expert-e-s dont « le travail a été remarqué » et reconnaît « avec satisfaction l'appréciation des experts quant au niveau général du système d'assurance qualité et les efforts entrepris depuis 2008 ». L'UNIFR confirme que « les constats ainsi que les conclusions du rapport encouragent le Rectorat à poursuivre le travail en faveur d'un système d'assurance qualité de haut niveau ». De plus, l'UNIFR propose quelques « ajustements ainsi que des précisions ».

Les expert-e-s ont tenu compte des précisions factuelles et corrigé certaines imprécisions, sans changer le sens et le fond de leur analyse.

3 Université de Fribourg

Fondée en 1889 en tant que première Université catholique de Suisse, les racines de l'Université de Fribourg remontent cependant à la création d'une Académie de Droit en 1763. Elle fut d'abord constituée de deux facultés, celle de Droit et celle de Lettres. La Faculté de Théologie est intégrée en 1890, puis en 1896 est créée la Faculté des Sciences. La Faculté des sciences économiques et sociales verra le jour en 1988. Depuis 2009, la médecine peut être étudiée dans la Faculté des sciences jusqu'au niveau bachelor.

L'UNIFR est une institution de droit public régie par la Loi sur l'Université du canton de Fribourg de 1997. Une nouvelle Loi sur l'Université est actuellement en cours d'élaboration par les instances politiques cantonales.⁴

L'Université de Fribourg est également la seule université suisse bilingue français-allemand. Les étudiant-e-s peuvent choisir de suivre leur cursus soit en français, en allemand ou dans les deux langues, parmi les plus de 50 programmes de bachelor et 50 programmes de master offerts, à l'exception de la Faculté des sciences dans laquelle les cours sont donnés dans l'une ou l'autre langue (mais pas les deux), obligeant chaque étudiant-e à suivre des cours dans les deux langues. Certains programmes sont également enseignés en anglais.

L'Université de Fribourg compte environ 10 000 étudiant-e-s, dont 24% proviennent du canton de Fribourg, 59% du reste de la Suisse et 17% de l'étranger. La répartition des langues est équilibrée, avec 38% de francophones, 38% de germanophones et 24% ayant une autre langue maternelle. L'encadrement est assuré par 246 professeur-e-s (232.1 EPT), 1113 collaborateurs/trices scientifiques (488.61 EPT) et 781 collaborateurs/trices administratif et technique (486.19 EPT). (Chiffres au 31.12.2013)

L'UNIFR dispose d'un budget d'environ 202,5 millions de francs suisses (année 2012) dont 45.7% proviennent du canton, 20.7% de la Confédération, 27.6% d'autres cantons et 6% des taxes d'études et fonds propres.

Basée sur une longue tradition humaniste, l'Université de Fribourg déclare vouloir placer l'humain au cœur de toutes ses activités et a inscrit dans sa Charte les valeurs fondamentales qui régissent toutes ses activités : qualité, responsabilité et esprit de dialogue.

4 Evaluation externe

4.1 Recommandations issues de l'audit de la qualité 2007/08

Une évaluation externe de l'UNIFR par l'OAQ s'est déroulée en 2008. Le Recteur qui avait pris ses fonctions en mars 2007 dirige encore l'Université actuellement, après avoir été réélu à la tête de l'institution en 2011.

De manière générale, les expert-e-s avait jugé le système d'assurance qualité de l'UNIFR très bon, le qualifiant même de « remarquable ». Ils soulignaient, dans leur conclusion, une « culture de la qualité impressionnante » et estimaient que l'Université était « bien préparée pour affronter la concurrence » (rapport de la commission des expert-e-s 2008). La commission d'expert-e-s de 2008 avait toutefois relevé quelques points pour lesquels des améliorations pouvaient être entreprise et ainsi émis 8 recommandations.

⁴ Depuis la visite des experts, les avancées suivantes ont eu lieu : le projet de la Loi modifiant la loi sur l'Université a été accepté par le Grand Conseil du Canton de Fribourg le 27 juin 2014 et le Conseil d'Etat l'a promulguée le 19 août 2014. Elle rentrera en vigueur le 1^{er} janvier 2015.

Depuis l'audit de 2008, et en accord avec ces recommandations, l'Université de Fribourg a entamé avec détermination de profondes transformations en vue d'améliorer son assurance qualité et de la baser à la fois sur un socle juridique et institutionnel clair et efficace, mais aussi sur une adhésion forte de l'ensemble de la communauté universitaires.

Ainsi, cette volonté de structuration de l'AQ se traduit par l'adoption de nouveaux règlements, par une profonde restructuration en cours de ses services, ou encore par la mise en place de « balanced scorecards » qui lui fourniront les données pour une action plus efficace.

Depuis ce dernier audit, l'Université a également connu des transformations majeures comme la modification de la répartition des étudiant-e-s dans les différentes Facultés, des inflexions et des recentrages dans les axes thématiques de recherche, une compétition internationale accrue, et un contexte économique difficile.

C'est à la lumière de ces modifications de contexte et de la volonté d'établir une AQ durable et centrale dans l'établissement qu'il faut considérer la manière dont ont été suivies les recommandations de l'audit de 2008⁵ :

1. *« Le groupe d'experts recommande d'encourager la communication, notamment interfacultaire, afin de faciliter les échanges de bonnes pratiques ainsi que l'adhésion des acteurs concernés au futur règlement sur l'évaluation et la gestion de la qualité. »*

L'Université, depuis 2008, organise deux fois par an, une réunion sur l'assurance qualité entre le Recteur, le SEGQ, les responsables des Facultés, un-e représentant-e des collaborateurs/trices et un-e représentant-e des étudiants, afin d'informer de l'état des projets engagés et de rechercher en commun les actions à mener ainsi que les manières de les réaliser. Le concept de « direction élargie » est clairement énoncé dans l'article 46a du projet de loi du 1er octobre 2013 : « le Recteur réunit régulièrement les doyens en conférence ». Cette réunion des doyens, déjà active, facilite évidemment les échanges et l'adhésion des acteurs de l'établissement.

2. *« Le groupe d'experts recommande la mise en place d'une évaluation des structures administratives, de leurs interactions et de leurs rôles dans la démarche qualité. »*

Le Rectorat a initié en 2011, avec l'aide d'une société de conseil, la réorganisation des services centraux. Ce projet « Univers 15 » est en cours (en 2013, le service du personnel a été restructuré) et s'étale jusqu'en 2015. Ce projet a pour but de tirer le meilleur des activités, ressources et compétences de l'établissement. Cela traduit la volonté de l'établissement de mieux piloter sa stratégie et de mettre de la manière la plus efficace ses ressources au service de l'AQ. L'établissement d'un règlement qualité des services administratifs et de leurs prestations devrait être l'aboutissement d'une telle réforme.

3. *« Le groupe d'experts recommande, pour permettre une meilleure mise en œuvre du système d'assurance qualité et afin d'en assurer la cohérence, que la direction de l'Université renforce sa capacité de décision, tout en tenant compte de celle des Facultés. »*

Un règlement cadre sur l'assurance qualité, ainsi qu'un règlement sur l'assurance et le développement de la qualité dans l'enseignement, ont été adoptés par le Sénat le 9 décembre 2013. Ces règlements définissent les responsabilités du Sénat, du Rectorat et des Facultés pour l'AQ, facilitant ainsi les capacités de décision du Rectorat. Le « Règlement cadre du 9 décembre 2013 sur l'assurance qualité de l'Université de Fribourg »⁶ contient les lignes

⁵ Les 8 recommandations citées ci-dessous sont tirées de « Audit de qualité 2007/08. Rapport final de l'OAQ. Université de Fribourg. Septembre 2008 », p.9.

⁶ Ci-après : Règlement cadre

directrices de l'assurance qualité qui s'opérationnalisent au travers de processus-clés (enseignement, recherche, administration). L'UNIFR prévoit, à terme, d'avoir un règlement par processus-clé. Actuellement, seul le règlement pour le processus-clé enseignement (intitulé « Règlement du 9 décembre 2013 sur l'assurance et le développement de la qualité dans l'enseignement et les études à l'Université de Fribourg »⁷ a été rédigé et adopté par le Sénat.

4. *« Le groupe d'experts recommande de développer une stratégie d'assurance qualité pour le domaine de la formation continue. »*

La formation continue relève du mandat des facultés qui se conforment à la recommandation de la CRUS du 16 juin 2004 pour les formations diplômantes. En 2011, le Rectorat a adopté des lignes directrices pour l'assurance qualité en formation continue et en précise les mesures-clés : responsabilité d'un-e professeur-e de l'Université, élaboration d'un règlement pour chaque formation, évaluation à la fin du cours. La Commission de la formation a récemment soumis au Rectorat un projet de règlement pour l'AQ.

5. *« Le groupe d'experts recommande l'établissement d'un responsable par Faculté, chargé de la collaboration avec le service d'évaluation et de la gestion de la qualité. »*

Le règlement du 9 décembre 2013 indique clairement que c'est au Doyen/à la Doyenne qu'est attribué la responsabilité de l'AQ dans chaque Faculté. Cependant, il importe que cette responsabilité soit définie de manière opérationnelle plus précise, en définissant les domaines (enseignement, recherche, administration...). L'Université est parfaitement consciente de cette nécessité pour pouvoir appliquer de manière concrète le nouveau règlement sur l'AQ.

6. *« Le groupe d'experts recommande de formuler explicitement les compétences et responsabilités entre le rectorat et les Facultés. »*

On a déjà vu au point 3, que l'Université s'est dotée de règlements qui définissent les compétences et responsabilités entre les Facultés et le Rectorat, en termes de qualité et d'enseignement. C'est dans le domaine de la recherche que ces points devront être précisés. Par ailleurs, le projet de loi du 1^{er} octobre 2013 (accompagné d'une lettre d'explications) se propose de préciser ces responsabilités et même de redéfinir les concepts d'autonomie des Facultés par rapport au Rectorat. C'est sur ces nouvelles bases que devra se faire la gestion de l'assurance qualité.

7. *« Le groupe d'experts recommande que les résultats des évaluations aient des conséquences manifestes. »*

Jusqu'à la mise en place du nouveau règlement cadre sur l'AQ du 9 décembre 2013, aucune directive claire ne réglementait le suivi d'une évaluation. La précédente directive (de 2001) tablait sur l'auto-responsabilité et le professionnalisme des enseignant-e-s évalués-e-s. L'article 10 du nouveau règlement cadre qui règle l'obligation, sous formes de recommandations ou de mesures, de concrétiser les résultats des évaluations. C'est au Rectorat qu'est donnée la compétence pour appliquer ces mesures. Le règlement enseignement précise dans son article 23 les mesures à entreprendre en cas de « résultats d'évaluation qui ne correspondent pas aux critères d'un enseignement de haute qualité ». Cette réglementation est cependant trop récente pour pouvoir en juger les effets.

8. *« Le groupe d'experts recommande à l'Université de se doter d'un système de centralisation des informations. »*

L'ensemble des services IT et le service Développement Informatique et statistique ont fait l'objet d'un audit externe en 2010, puis en 2011. Cela a conduit, en 2012, à regrouper

⁷ Ci-après Règlement enseignement

l'ensemble des services IT sous une direction unique, rapportant directement au Vice-Recteur en charge des affaires informatiques. En 2013 a été planifiée la refonte du système d'information dans une approche intégrée de campus management. Les « Objectifs stratégiques IT de l'Université » ont été définis dans un document en date du 7 novembre 2013, qui inclut la gestion de la qualité. Cette réorganisation est en cours, mais permet dès à présent de conclure à la volonté de centralisation des informations de l'Université afin de disposer d'un outil efficace au service de l'AQ.

4.2 Le système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg

Le système d'AQ de l'Université de Fribourg, orienté processus, s'élabore à partir d'un système de gestion de la qualité « Total Quality Management ». Les experts ont pu constater la volonté et la pugnacité de l'établissement et de ses dirigeants à perfectionner sans cesse ce système, que ce soit par la mise en place progressive de structures et de règlements, mais aussi en y faisant adhérer et participer l'ensemble des acteurs. L'audit 2014 a eu lieu à un moment crucial de ces changements, certains récents, et qui ne porteront vraiment leurs effets que dans un avenir proche. L'AQ de l'Université est en progression constante, constitue un des vecteurs centraux du développement global de l'établissement et garantit son excellence au niveau national et international, tout en mettant en valeur ses spécificités et ses valeurs fondamentales.

4.3 Mise en œuvre au niveau des filières d'études

L'Université de Fribourg affirme le rôle central de la formation, des étudiant-e-s et de l'ensemble de ses filières d'études dans ses missions. L'assurance qualité de l'établissement intègre de longue date l'évaluation périodique des activités d'enseignement, des résultats obtenus dans tous les aspects du domaine de l'enseignement, ainsi que de l'évaluation des moyens et ressources nécessaires à l'apprentissage des étudiant-e-s. Le nouveau règlement enseignement du 9 décembre 2013 constitue une étape importante dans la stratégie de l'établissement en vue d'accroître encore la qualité des enseignements : l'Université se dote de bases institutionnelles pour garantir des réponses aux évaluations et pour s'en servir pour améliorer encore ses enseignements. De même, la centralisation en cours des données qui concernent tous les aspects de la formation sera pour le Rectorat un guide fondamental pour la poursuite et l'amélioration de l'AQ dans l'ensemble des activités de l'Université.

4.4 Analyse des critères de qualité de l'audit de la qualité 2013/14

Domaine d'évaluation 1 : Stratégie d'assurance qualité

Critère 1.1

"La haute école universitaire définit sa stratégie en matière d'assurance qualité et la rend publique. Cette stratégie contient les grandes lignes d'un système d'assurance qualité qui vise à assurer et à améliorer de façon continue la qualité des activités de la haute école et à promouvoir le développement d'une culture de la qualité."

L'Université de Fribourg, dans sa Charte, a placé en tête la qualité et précise que l'Université conduit une politique systématique de promotion de la qualité.

Mise en place progressive d'un cadre juridique au développement de la qualité en 2013 : le règlement cadre du 9 décembre 2013

Dans la « Stratégie Horizon 2020 », texte approuvé par le Sénat le 9 décembre 2009 et dans lequel l'Université se donne des lignes de développement à long terme, sept objectifs transversaux sont définis parmi lesquels le point n°4 : « Encourager et soutenir la qualité dans toutes les activités de l'Université, de la recherche à l'enseignement, en passant par les services fournis à l'intérieur et à la cité, afin de maintenir l'excellente réputation de Fribourg concernant la promotion et le développement de la qualité. » Ce même texte définit les trois domaines principaux du développement de la qualité : « soit l'enseignement, la recherche et l'administration » et précise que « ces trois domaines devraient être traités dans le cadre d'une politique de qualité globale directement pilotée par les organes de direction de l'Université » (« Stratégie Horizon 2020 », p18).

Le règlement cadre sur l'AQ de 2013 a pour « objet d'assurer la qualité des prestations des unités universitaires considérées séparément, mais aussi de l'Université dans son ensemble. L'AQ comprend la planification, le contrôle et le développement de la qualité ainsi que les tâches de direction et d'administration nécessaires » et précise que « le Rectorat est responsable de la conception de l'assurance qualité et de sa mise en œuvre ».

La Loi modifiant la loi sur l'Université (projet du 01.10.2013 ; article 9) précise que « tous les cinq ans, l'Université établit une planification pluriannuelle définissant 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 ».

Il peut sembler que le temps de mise en place de ce règlement soit long, depuis « Horizon 2020 ». En fait, il résulte d'un long processus de va-et-vient entre le Rectorat et les Facultés, ainsi que d'une concertation large auprès de la base de l'Université. Ce règlement est également paru à la même date que celui sur l'assurance et le développement de la qualité dans l'enseignement et dans les études à l'Université de Fribourg, qui le complète et dont l'élaboration a nécessité beaucoup de pugnacité et de persuasion. C'est donc à la suite d'un travail patient et collectif que l'Université dispose à présent d'un règlement cadre sur l'assurance qualité.

Le critère 1.1 est atteint.

Critère 1.2

"Le système d'assurance qualité intègre les domaines suivants : gouvernance, enseignement et recherche, ainsi que les services et ressources y relatifs."

Ainsi que l'indique le règlement cadre sur l'Assurance Qualité de décembre 2013, le système d'assurance qualité comprend l'ensemble des domaines d'activité de l'établissement. L'AQ dans l'enseignement et la recherche seront évoqués respectivement dans les critères 3 et 4,

alors que la gouvernance sera évoquée au point 1.3. Les experts souhaitent insister ici sur l'un des points forts mis en évidence durant la visite et qui concerne les services.

Réorganisation des services centraux : le projet « Univers 15 »

Afin d'améliorer et de renforcer la gouvernance de l'Université, le Rectorat a initié en 2011, avec l'aide d'une société de conseil, la réorganisation des services centraux. Ce programme doit se poursuivre jusqu'en 2015 en intégrant un plan en deux temps : l'élaboration d'un concept global, puis la mise en place de processus et prestations individuels dans trois domaines : gestion du personnel, finances et marketing (domaines qui ont des points de jonction forts avec les Facultés). En 2013, c'est le domaine du Personnel qui a été modifié ; le service du personnel a été restructuré en trois teams.

Les services 'finances' sont en train d'être mises en œuvre, de même que le domaine 'marketing'. Une information trimestrielle destinée aux doyen-ne-s sur l'état des comptes de chaque faculté pourra ainsi leur être fournie. Seront ultérieurement concernés par ce processus les domaines 'bâtiments et logistique', la 'gestion des processus', les services juridiques et le centre de formation continue.

Le développement progressif de « Univers 15 », qui a pour but de tirer le meilleur des activités, des ressources et des compétences existantes, aura également pour effet de mieux identifier les coûts des diverses activités de l'établissement (et en particulier le coût de l'assurance qualité).

Il est évident que l'Université cherche à intégrer l'AQ dans tous ses domaines d'activité, et la réorganisation en cours des services centraux est l'un des moyens forts pour intensifier cette volonté, mais aussi de mieux piloter sa stratégie et utiliser de la manière la plus efficace ses ressources.

Le critère 1.2 est atteint.

Recommandation :

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.

Critère 1.3

"Les processus d'assurance qualité sont définis et prévoient la participation de tous les membres de la haute école universitaire, en particulier des étudiants. Les responsabilités en matière de qualité et d'assurance qualité sont transparentes et assignées clairement."

La mise en œuvre de l'assurance qualité ne peut se faire que si les responsables de chacun de ses aspects sont clairement déterminés, si les processus sont définis et si le plus grand nombre d'acteurs y sont associés. Cet aspect sera repris dans les critères consacrés à la recherche et l'enseignement. On se borne ici à décrire les lieux de responsabilité en matière d'AQ.

« L'assurance qualité relève de la responsabilité individuelle et collective des membres de la communauté universitaire. L'assurance qualité est mise en œuvre et conduite en tant que processus participatif, en intégrant les organes concernés. » (règlement cadre du 09/12/13, article 2-3).

Le Sénat

Le Sénat est l'organe délibératif suprême de l'Université. Il « exerce la haute surveillance sur le système d'assurance qualité dans son ensemble. Il édicte les bases réglementaires de l'assurance qualité et surveille leur application. » (règlement cadre 9 décembre 2013, article 4).

Le Rectorat

« Le Rectorat est responsable de la conception de l'assurance qualité et de sa mise en œuvre. Lorsque l'assurance qualité touche aux compétences des facultés ou d'autres entités universitaires, elle s'effectue en accord avec celles-ci. Dans les autres cas, le Rectorat associe les facultés ou les autres entités universitaires de manière appropriée à l'assurance qualité. Le Rectorat est aidé dans ses tâches par le Service de l'évaluation et de la gestion qualité (SEGQ). Quand l'assurance qualité touche aux compétences des facultés, le service coopère étroitement avec ces dernières. » (règlement cadre du 9 décembre 2013, article 5).

Depuis 2008, le SEGQ organise une ou deux fois par an des réunions sur l'AQ avec le Recteur, les doyen-ne-s et leurs adjoint-e-s, un-e représentant-e des collaborateurs/trices scientifiques et un-e représentant-e des étudiant-e-s. Le but de ces réunions est d'informer les facultés, de solliciter leur participation aux projets en cours et d'agir ensemble sur la problématique de l'AQ.

Les Facultés

« Le/La doyen-ne est responsable pour le développement de la qualité au niveau de la faculté » (rapport d'auto-évaluation p28).

« Dans toutes les Facultés, le Conseil de faculté est, par les tâches qui lui sont confiées, l'organe au centre de l'assurance qualité » (rapport d'auto-évaluation, p28).

« Le Rectorat et les doyen-ne-s veillent à ce que l'assurance qualité soit vue comme responsabilité à plusieurs niveaux et que les procédures d'assurance qualité soient appliquées dans les meilleures conditions dans chaque Faculté. » (rapport d'auto-évaluation p28).

Dans l'application des instruments, les facultés ont une marge de manœuvre et définissent elles-mêmes leurs besoins, par exemple la cadence de l'évaluation et les instruments. » (règlement cadre du 9 décembre 2013, article 5-3).

Les étudiant-e-s

Tout étudiant-e est automatiquement membre de l'AGEF (Association générale des étudiant-e-s de Fribourg). Les étudiant-e-s sont représentés dans tous les conseils de l'Université, ainsi qu'au Sénat. La participation des étudiant-e-s à la rédaction du rapport d'auto-évaluation a été active et a été l'occasion d'une réflexion pour l'intensification de l'AQ au sein de l'AGEF, mais aussi pour une participation plus directe à l'AQ dans différentes activités de l'établissement.

Les relations rectorat-Facultés, inter-Facultés et intra-Facultés pour l'AQ

A l'évidence, les implications précises des différentes parties prenantes dans les processus d'AQ ne sont pas vraiment structurées :

Dans les relations entre le Rectorat et les Facultés. La grande autonomie actuelle des Facultés, responsables de leur recherche, de leur enseignement, rend peu aisé le passage d'une politique rectorale d'établissement à son application facultaire.

Un changement profond est envisagé pour ce point dans la modification en cours de la loi sur l'Université (projet du 1er octobre 2013). Dans le message 2013-DICS-18 du 01 octobre 2013 du Conseil d'Etat au Grand Conseil, qui accompagne le projet de loi, la précision suivante est apportée pour l'article 44 : « Le principe d'autonomie des facultés dans le cadre de l'Université

et dans les limites de la loi et des statuts de l'Université qui figure à l'alinéa 1 de la version actuelle de cet article est supprimé. En effet, c'est l'Université qui est autonome, tandis que les facultés qui en sont les principales unités d'enseignement et de recherche ne participent à cette autonomie qu'en fonction des compétences qui leur sont octroyées par la loi et les statuts de l'Université. Elles ont en effet de larges compétences académiques. » Un tel changement devrait permettre l'application d'une politique globale d'établissement.

Les réunions organisées par le SEGQ sont un des moyens de relai entre les deux niveaux, ainsi que la Conférence des Doyen-ne-s, ou « Direction de l'Université élargie » (qui sera ancrée dans la loi sur l'Université en cours d'adoption. L'allongement du mandat des doyen-ne-s à 4 ans⁸ est également considéré comme un facteur facilitant les relations et les travaux communs. Si sur le papier, les responsabilités pour l'AQ semblent clairement établies au niveau des facultés, il est apparu que dans leur application concrète, les doyen-ne-s ne semblaient que modérément au courant de leur rôle réel dans le système d'assurance qualité global.

A l'intérieur des Facultés. La subdivision de ces dernières en départements (eux-mêmes quelquefois constitués de chaires ayant une relative autonomie) ainsi que les spécificités thématiques des différentes unités, a certainement pour effet de diluer les lieux de responsabilité en termes d'AQ. Or, l'article 10 du règlement cadre du 9 décembre 2013 spécifie que « les unités concernées sont tenues de concrétiser les recommandations issues du contrôle de qualité et de prendre les mesures préconisées, pour autant que les moyens à leur disposition le permettent ». Le niveau facultaire doit être l'organe au centre de l'assurance qualité, centraliser les actions en ce sens et s'assurer que les responsabilités en terme d'AQ soient clairement établies. Une telle clarification permettrait de mieux évaluer, ainsi que le spécifie le règlement, les moyens nécessaires à leur réalisation. Ce partage des responsabilités entre le rectorat et les facultés n'a pas été vraiment constaté, constat déjà présenté dans le rapport d'autoévaluation (p34).

Entre Facultés. Les différences d'organisation dans tous les domaines différencient les modes et les rythmes d'application de l'assurance qualité. Ce point est encore intensifié par les structures inter facultaires.

Il importe que les implications concrètes des différentes parties prenantes dans le processus d'AQ soient définies et précisées afin d'établir des modalités communes. A l'heure actuelle, la participation des différents membres de la haute école, même si elle est forte, se fait selon des processus et des lieux différents. Les responsabilités de la mise en pratique du nouveau règlement de l'AQ doivent être clairement établies.

Le critère 1.3 est partiellement atteint.

Recommandations :

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 membre affecté 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.

⁸ Art. 46 al.1 du projet de la Loi modifiant la loi sur l'Université, du 1^{er} octobre 2014. (Annexe 18 du rapport d'auto-évaluation) A noter que dans la version définitive de cette nouvelle Loi du 27 juin 2014 modifiant la loi sur l'Université, le mandat des doyen-ne-s est fixé à « au moins 3 ans » (art 46 al 1).

Domaine d'évaluation 2 : Gouvernance

Critère 2.1

"Le système d'assurance qualité constitue un volet à part entière de la stratégie globale de la haute école universitaire et soutient son développement."

Les statuts de l'Université (rapport d'auto-évaluation, annexe 28) prévoient que 6 mois après leur entrée en fonction, les membres du Rectorat présentent un programme de travail. Le programme 2011-2015 (rapport d'auto-évaluation, annexe 31), présenté en septembre 2011, est structuré en 3 défis majeurs et 17 "politiques", dont chacune est sous la responsabilité d'un membre du Rectorat. Sur la base de ce programme, des actions ont été entreprises comme « Univers 15 » ou encore la nouvelle "Direction IT", qui va être évoquée.

La mise en place du règlement cadre du 9 décembre 2013, ainsi que toutes les actions entreprises par le Rectorat (voir réponse au critère 1.1) démontrent à l'évidence que l'AQ est au cœur de la stratégie globale de l'Université.

Le critère 2.1 est atteint.

Critère 2.2

"Le système d'assurance qualité contribue de manière systématique à fournir une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle la haute école universitaire s'appuie pour prendre des décisions stratégiques (notamment en matière de recherche, d'offres d'études, d'engagement et de promotion du corps enseignant)."

L'importance de disposer d'informations quantitatives et qualitatives pertinentes et récentes a été soulignée à plusieurs reprises par l'Université dans le Règlement cadre du 9 décembre 2013 :

- « L'assurance qualité comprend la fixation du niveau de qualité visé dans les domaines spécifiques (planification de la qualité), le contrôle régulier des prestations fournies dans l'optique d'un accomplissement réel et efficient des objectifs (contrôle de la qualité), la planification des mesures permettant d'atteindre ces objectifs (planification des mesures), ainsi que l'intégration des connaissances qui en découlent dans la stratégie et la planification des ressources (développement de la qualité). » (article 6).
- « La collecte des données de base, l'élaboration d'une stratégie, l'évaluation, le reporting et le développement organisationnel font notamment office d'instruments de l'assurance qualité. » (article 6).
- « Le Rectorat détermine en commun avec les facultés les données de base nécessaires à l'assurance qualité, définit qui est en charge de collecter quelles données et la manière dont ces dernières peuvent être mises à disposition des instruments de l'assurance qualité. Les dispositions figurant dans la réglementation des domaines spécifiques sont réservées. » (article 8)
- « Comme l'un des éléments de la stratégie de l'Université, le développement de la qualité est lié à la planification des ressources et doit être pris en considération par le Rectorat de manière prioritaire. » (article 12).

Mise en place d'un système de centralisation des données

En 2012 est créé la nouvelle direction IT qui regroupe l'ensemble des services IT, en particulier le "team BI" (« Business intelligence ») chargé de fédérer en un seul endroit l'ensemble des données financières, RH, prestations d'enseignement, d'activités de recherche, puis de

convertir ces données en informations exploitables à disposition des décideurs de l'Université. Un document du 7 novembre 2013 (annexe 22 du rapport d'auto-évaluation) définit les « objectifs stratégiques IT de l'Université ».

Un projet « tableaux de bord : balanced scorecards », débuté en 2013, a pour but de fournir les informations afin de faciliter les prises de décision, mais aussi d'implémenter les processus de qualité.

Cet outil devrait être entièrement opérationnel en 2017-2018. Mais dès à présent, des premiers résultats ont été transmis au Rectorat (adaptation des statistiques étudiantes au système de Bologne, suivi d'une cohorte).

Parmi les points centraux de cette action vitale pour l'AQ figure la fiabilité des données. Cette collecte qui se fait nécessairement au niveau des Facultés, conduira à une harmonisation et une homogénéisation des paramètres de chacune des unités d'enseignement et de recherche.

Il importe d'être conscient du coût d'une telle opération, afin de l'intégrer dans le coût réel de l'AQ d'un organisme, et qui explique également l'étalement de cette opération sur plusieurs années.

La création de cette nouvelle Direction IT est un des points forts de l'action menée par l'Université pour intensifier son AQ.

Le critère 2.2 est atteint.

Sa réalisation progressive conduit à estimer que l'Université disposera dans un avenir proche d'une information quantitative et qualitative qui lui permettra de prendre ses décisions stratégiques.

Recommandation

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'actions définis dans le temps, avec des objectifs ciblés et en en établissant le coût. 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.

Critère 2.3

"La haute école universitaire encourage et évalue l'égalité des chances et l'égalité de traitement entre les sexes."

L'égalité des chances et de traitement entre les sexes est un des aspects qualité pris en compte depuis longtemps par une université qui « place l'être humain au cœur de toutes ses activités » et qui privilégie le développement individuel de tous ses membres. L'égalité femmes-hommes est actée dans la loi sur l'Université (article 11 du 19 novembre 1997) ainsi que dans ses statuts (article 6 du 31 mars 2000).

Une commission de l'égalité est créée dès 1991 avec le statut de commission permanente du Sénat. En 1996 est créé le service "Egalité entre femmes et hommes" actuellement placé sous la responsabilité du Directeur académique. Un règlement du Sénat du 12 décembre 2002 fixe les tâches de la commission.

Lors de la mise en place de la stratégie « Horizon 2020 », l'égalité des chances est un des axes de développement et identifie trois défis : (1) assurer l'attractivité des filières d'études et favoriser l'accès au marché du travail et au doctorat pour une population diversifiée d'hommes et de femmes ; (2) améliorer les conditions cadres du doctorat et mettre en place des

instruments pour assurer l'égalité des chances en termes de réussite et d'accès à la carrière académique ; (3) proposer un développement du personnel qui assure l'égalité des chances et favorise le potentiel scientifique et didactique, tout en offrant la flexibilité pour tenir compte – et profiter – de trajectoires diverses.

Un plan d'action de l'Université de Fribourg pour l'égalité femmes-hommes est établi en 2012, qui répond à l'appel publié par la CRUS en vue de la mise en œuvre du volet « Egalité des chances » du programme CUS « Egalité des chances/Gender studies » (2013-2016). Ce plan, très détaillé et très concret, établit à la fois les principaux faits concernant l'égalité des chances, mais aussi des objectifs détaillés à atteindre. On se borne ici à citer quelques exemples :

- Le taux de réussite des femmes au Master est de 60% pour les années 2009 et 2010, alors que les femmes ne représentent que 45% de nouvelles inscriptions en doctorat. Le taux de réussite en doctorat est plus faible pour les femmes. D'où l'un des objectifs : assurer des conditions de travail favorables à la réalisation d'un doctorat, le développement d'une carrière post-doctorale et la conciliation avec une vie familiale.
- Alors que le pourcentage de femmes professeures ordinaires était de 12% en 2008 (en équivalent temps plein), ce pourcentage est de 20% en 2012. Pour les professeur-e-s associé-e-s, la proportion de femmes est restée stable à 22-23% de 2008 à 2012. Afin de promouvoir l'égalité, autant que possible, un membre de la commission assiste aux commissions de recrutement à titre de conseil.
- Le service égalité a également un rôle de contact et de médiation dans des cas particuliers, avant de transmettre éventuellement le dossier au Recteur.

Le critère 2.3 est atteint.

Une nouvelle rectrice vient d'être nommée par le Sénat en entrera en fonction en 2015, démontrant ainsi à quel point le critère est rempli.

Domaine d'évaluation 3 : Enseignement

Critère 3.1

"Le système d'assurance qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et des services y relatifs. Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des enseignements, des cursus et des filières d'études et des résultats obtenus dans le domaine de l'enseignement."

L'évaluation périodique des enseignements est une pratique bien intégrée à l'Université de Fribourg et est réalisée selon des principes bien définis et sous la responsabilité du SEGQ.

Elle est un des processus majeurs de l'AQ de l'établissement.

L'évaluation de l'enseignement est une prestation à l'attention du corps enseignant et est basée sur l'auto-responsabilité. La réalisation et l'exploitation des résultats sont de la responsabilité du corps enseignant.

Les évaluations sont de deux types : les évaluations « contrôlées » dans lesquelles chaque enseignement est évalué tous les deux ans, et les évaluations « libres » faites à tout moment à la demande d'un-e enseignant-e. Ces évaluations sont pratiquées par un grand nombre d'enseignant-e-s.

L'évaluation peut porter soit sur une unité d'enseignement, soit sur des programmes plus vastes, telle l'ensemble de l'offre d'étude d'un Département.

La réalisation de l'évaluation et le rôle du SEGQ

Le SEGQ gère et opère l'évaluation de l'enseignement ainsi que les enquêtes qui se font soit par crayon/papier ou en ligne (dans ce dernier cas, le taux de retour est beaucoup plus faible).

Les questionnaires sont élaborés sur la base d'un modèle théorique prenant en compte les différents facteurs qui définissent la qualité globale d'un enseignement et auquel se surajoutent des questionnaires spécifiques pour une faculté, pour une discipline, pour un type d'enseignement (cours, séminaires, travaux pratiques). Cette dernière partie du questionnaire est établie en concertation avec les personnes concernées, qui définissent les critères. Ils peuvent également contenir des questions qui permettent des comparaisons transversales entre plusieurs unités d'enseignement, entre des programmes d'étude, entre facultés.

Il en résulte, selon l'avis de plusieurs interlocuteurs (et utilisateurs), des questionnaires quelquefois très longs et comportant des questions n'ayant pas la même finalité. Certain-e-s professeur-e-s préfèrent développer leur propre questionnaire, plus adapté d'après eux à leur enseignement.

L'évaluation sous sa forme actuelle est en place depuis 2005 et a introduit un système automatisé de saisie et de dépouillement des dossiers. Les résultats des évaluations sont donnés dans un délai très bref (3-4 jours) et transmis à l'enseignant-e concerné-e, tenu-e de rendre compte des résultats aux étudiant-e-s concerné-e-s avant la fin du semestre.

Les effets de l'évaluation et certaines questions qui en découlent

Le rapport d'évaluation de 2008 se posait la question des conséquences de ces évaluations.

Le retour aux étudiant-e-s se fait de façon très variable (ou ne se fait pas dans certains cas) ; selon les étudiant-e-s, certains de ces retours sont très constructifs, mais de manière générale, les étudiant-e-s disent ignorer les effets de l'évaluation et ignorent qu'elles constituent un point important de l'AQ de l'Université.

Les membres du « haut corps intermédiaire » sont nombreux à faire ces évaluations qui font partie de leur dossier pour un poste de professeur-e associé-e. Le rôle de l'évaluation des enseignant-e-s par l'évaluation de leur prestation face aux étudiant-e-s est primordial.

Les enseignant-e-s qui le souhaitent peuvent profiter à l'issue de leur évaluation de l'offre d'accompagnement mise à disposition par le SEGQ : interprétation et pondérations des résultats, aide financière en cas de demande d'accompagnement externe. Il a également à sa disposition un Service de didactique intégré au département des sciences de l'éducation et dont l'un des buts est la formation des collaborateurs/trices respectivement des enseignant-e-s à la pédagogie universitaire.

Cela pose la question de l'adaptation des questionnaires. A plusieurs reprises a été soulignée la difficulté de dissocier évaluation des enseignements et des enseignant-e-s en raison d'un questionnaire unique. Se pose aussi, évidemment, le problème de l'effet de ces évaluations.

Les modifications suite à l'introduction du Règlement sur l'assurance qualité dans l'enseignement et les études du 9 décembre 2013

Avec le nouveau règlement enseignement, le/la doyen-ne est informé des résultats des évaluations. « Le Rectorat porte à la connaissance du doyen ou de la doyenne de la faculté concernée les résultats des évaluations d'un enseignement qui ne satisfait pas aux critères d'un enseignement de haute qualité, tels qu'ils sont définis dans la stratégie de l'assurance qualité de l'enseignement. » (règlement enseignement du 9 décembre 2013, article 22)

Le nouveau règlement enseignement du 9 décembre 2013 décrit la procédure à suivre face à un enseignement qui ne satisfait pas aux critères de qualité. Mais la mise en place trop récente de ce règlement ne permet pas à l'heure actuelle d'en saisir les effets.

« Le Rectorat adresse périodiquement au Sénat un rapport sur la qualité de l'enseignement à l'Université et dans ses unités académiques (« Reporting »). Les facultés sont tenues de faire parvenir au Rectorat les informations nécessaires. Cela concerne notamment la publication des données de base dans leurs domaines de compétence, le rapport concernant les mesures prises à la suite des évaluations des enseignements (art. 22), les statistiques des succès et échecs aux examens (art. 25) ainsi que les données sur les ressources en personnel et en infrastructure à disposition de l'enseignement. » (règlement enseignement du 9 décembre 2013, article 32)

Ainsi que le souligne l'Université elle-même, la mise en pratique du nouveau règlement d'assurance qualité pour l'enseignement doit se faire conjointement avec les responsables des filières. « Ces responsabilités en terme de 'responsable de programme' ne sont définies nulle part. L'inclusion de l'évaluation des filières d'études nécessitera une attribution claire des responsabilités d'AQ en la matière. » (rapport d'auto-évaluation, p63).

Sur les bases de l'expérience acquise de longue date dans l'évaluation des enseignements et sur la base du nouveau règlement, l'Université dispose d'un atout fort pour accentuer l'AQ dans ce domaine.

Le critère 3.1 est atteint.

Recommandations :

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 d'en juger des résultats.

Critère 3.2

"Les procédures d'évaluations des prestations des étudiants sont périodiquement évaluées."

L'évaluation des prestations des étudiant-e-s est de la responsabilité des Facultés, qui, chacune, définit ses règles. Ces dernières sont très bien détaillées, permettent aux étudiant-e-s de chaque faculté de connaître les modalités de ces évaluations, mais varient dans la manière de procéder et dans la fréquence de la « mise à jour » de ces procédures.

Chaque faculté, à l'aide d'un système informatique de gestion et en s'appuyant sur un-e délégué-e aux examens peut établir des statistiques qui pourront entraîner des ajustements sur les procédures d'évaluation des prestations des étudiant-e-s. Cependant, les raisons et les manières de procéder à ces ajustements ne semblent pas clairement définies, du moins pour les étudiant-e-s. Ces derniers, tout en témoignant de la rigueur et de l'attention de chaque faculté au suivi de leurs prestations, ne relient pas ces bonnes pratiques une politique d'AQ de l'ensemble de l'établissement.

Il résulte de cette manière autonome des facultés de pratiquer l'évaluation des prestations des étudiant-e-s l'absence d'une réglementation et d'une coordination au niveau du rectorat, mais aussi l'impossibilité d'introduire, pour les étudiant-e-s, la prise de conscience d'une AQ commune de l'établissement, dans ce domaine.

Le nouveau règlement concernant la qualité dans l'enseignement spécifie que les mécanismes servant à évaluer les étudiant-e-s doivent être revus à intervalles réguliers. La mise en place récente du règlement ne permet pas encore d'en voir les effets. Mais une procédure d'évaluation systématique et périodique des prestations des étudiant-e-s est envisagée

Un autre moyen, pour l'évaluation des prestations d'étudiant-e-s, que doit mettre en place de manière systématique l'Université, est le suivi des cohortes d'étudiants. En 2011, dans le cadre d'un projet pilote avec la faculté des sciences économiques et sociales, l'évolution d'une volée qui s'est inscrite au semestre d'automne dans la voie d'étude « Bachelor of Arts en gestion d'entreprise » a été menée (complément 7 aux annexes du rapport d'auto-évaluation). De même, en 2013, ont été menées des évaluations des ancien-ne-s étudiant-e-s en théologie ainsi que sur les diplômés du Bachelor en médecine (cohortes 2010 à 2013). Il importe que l'Université ait une connaissance du devenir et de la réussite de ses ancien-ne-s étudiant-e-s, qui lui permettra d'évaluer l'efficacité de ses formations.

La création de formations inter-facultaires est une raison supplémentaire pour que l'établissement se dote des structures nécessaires à une prise en compte plus globale des prestations des étudiant-e-s pour une meilleure AQ.

Le critère 3.2 est partiellement atteint.

Recommandation :

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 ses anciens étudiants.

Critère 3.3

"La haute école universitaire dispose de ressources et d'infrastructures suffisantes et adaptées pour soutenir l'apprentissage des étudiants. Elles sont périodiquement évaluées."

L'Université de Fribourg, qui compte actuellement 10 000 étudiant-e-s (soit une augmentation de 7,2% depuis 2008), tient, même dans une période de conditions financières tendues, à offrir à ses étudiant-e-s le meilleur environnement à l'apprentissage.

Les indicateurs de coûts de l'Office fédéral de la statistique (OFS) indiquent que l'Université a un taux d'encadrement et des coûts similaires à la moyenne suisse, bien que légèrement inférieurs dans le domaine des sciences naturelles, exactes et les formations médicales.⁹

Quatre type de coûts sont à prendre en compte, selon le rapport d'auto-évaluation (p42) : Ressources humaines et financières / Bâtiments, salles et laboratoires (avec leurs équipements) / Information technology / Bibliothèques. C'est au niveau du Rectorat et de la Direction administrative que sont faites les évaluations des besoins qui permettent ensuite l'élaboration du budget.

Ce budget est donc établi sur la base d'informations en provenance de services (comme le Service des bâtiments, ou le service Equipement et logistique), sur la base des demandes des facultés, mais aussi sur la base de décisions politiques pluriannuelles telle la décision de concentration des sites des bâtiments sur l' « axe entre les sites principaux de Miséricorde et

⁹ A noter que l'UNIFR offre pour les formations médicales que sont la pharmacie et la médecine dentaire les deux premières années de bachelor. La comparaison des coûts avec la moyenne suisse est donc difficile à établir.

Pérolles » (rapport d'auto évaluation, p44), ou encore celle de la réforme du projet IT (estimée à 8 millions de CHF).

C'est sur la base d'un plan financier 2015 – 2018 que s'établissent ces budgets. Les ressources sont constituées à 45% par le Canton de Fribourg, à 20% par la Confédération, à 25% (mais variable) par les accords intercantonaux, à 10% par les taxes d'inscription et les recettes (les fonds de tiers ne sont pas inclus).

La mise en place, dans le projet « Univers 15 », prévoit dans le domaine finance, une clarification des délais pour l'établissement du budget, une information trimestrielle destinée aux Doyen-ne-s sur l'état des comptes, ou encore l'élaboration d'une documentation sur le processus financier. De cette manière, l'Université pourra élaborer et réaliser sa stratégie en meilleure connaissance de cause.

Parmi les problèmes pour l'élaboration et la gestion du budget on peut citer la difficulté d'estimation de certains coûts (par exemple celle de l'élaboration d'une nouvelle filière) ou celle de la connaissance du coût réel de certaines activités (comme l'assurance qualité).

L'Université est consciente de la nécessité de mieux devoir centraliser les données afin de pouvoir estimer le coût réel de ses activités, de pouvoir en estimer l'efficacité, et aussi d'être en plus forte position pour ses discussions budgétaires... et peut-être ses recherches propres de fonds (comme les alumni).

Dans cette intention, la mise en place progressive des programmes « Univers 15 », le système de Business Intelligence, de Campus management, ou encore de balanced scorecards sont des moyens pour mieux optimiser au niveau des services les ressources de l'établissement et d'améliorer encore le service aux étudiant-e-s.

Il faut saluer la qualité actuelle du travail effectué et de l'attention portée aux étudiant-e-s par cet établissement.

Le critère 3.3 est atteint.

Domaine d'évaluation 4 : Recherche

Critère 4.1

"La haute école universitaire dispose de processus qualité pour ses activités de recherche et les services y relatifs."

Nul doute que l'Université de Fribourg soit le lieu d'une recherche de haut niveau dans ses différents domaines. Cette recherche est sous la responsabilité de chacune des Facultés, mais il faut avoir à l'esprit que les unités de recherche se situent à un échelon inférieur (du département à la chaire) ou dans des unités interfacultaires.

En témoignent par exemple le fait que le FNS, en 2010 a établi que le taux de succès des projets déposés par l'Université de Fribourg est au-dessus de la moyenne nationale. De même l'Université de Fribourg a obtenu en décembre 2013, pour la première fois de son histoire, la direction d'un PRN (Pôle de Recherche national) sur les matériaux intelligents inspirés par la nature : « Bio-Inspired Stimuli-Responsible Materials ». Les résultats (et les distinctions) obtenus par certains chercheurs, le nombre et la diversité des colloques et séminaires présentés dans « Universitas », magazine trimestriel et vitrine scientifique de l'Université, ainsi que dans « Unireflets », journal d'information pour la communauté universitaire, prouvent également l'investissement de recherche de l'établissement.

L'Université a également initié et réalisé des actions visant à clarifier les activités de recherche et établir une telle assurance qualité.

Un travail de restructuration des Facultés a été engagé afin de dégager des thèmes porteurs facultaires et inter-facultaires et identifier des « phares ». A titre d'exemple, la faculté des Lettres est passée de 13 à 7 départements ; la Faculté des sciences a centré deux spécialités : sciences de la vie et sciences des matériaux. La création en 2008 de l'Institut Adolphe Merckle, grâce à un don de 100 millions de francs, a été une opportunité exceptionnelle pour la Faculté des sciences de développer des recherches de haut niveau dans le domaine des nanosciences et des sciences des matériaux.

Des moyens financiers ont été mis en place pour encourager la recherche. L'attribution des 'bourses de mobilité' et le fonctionnement du 'pool de recherche' ont été remaniés (720 000 CHF en 2013) sur la base de recommandations de la Commission locale du FNS avec une décision finale prise par le Rectorat. Cette commission de recherche FNS (qui relève du Sénat) a vu son fonctionnement défini par un règlement du 11 mars 2013.

L'accent mis sur l'activité de recherche des candidat-e-s à des postes d'enseignant-e-s témoigne de l'importance accordée par chacune des composantes à cette activité majeure pour l'établissement.

Certaines facultés ou départements publient des rapports d'activité de recherche : par exemple le département de médecine publie tous les deux ans un rapport scientifique.

Mais, et la direction de l'établissement en est parfaitement consciente, il est moins évident de dégager l'existence de processus qualité pour ces activités de recherche qui soient à même de permettre de juger d'une stratégie et de réellement parler d'assurance qualité dans cette activité : « Pour l'assurance qualité dans la recherche, l'Université de Fribourg se trouve dans une phase où elle accumule de l'expérience. Elle se base actuellement sur les directives qualité (Directive du 2 octobre 2001 sur la garantie et l'encouragement de la qualité) pour les évaluations internes de départements lors desquelles une évaluation de la qualité est menée. » (rapport d'autoévaluation p33).

L'Université, afin d'inclure la recherche dans sa stratégie globale et celle de l'AQ, a cherché à mettre en place des structures lui permettant d'évaluer ces activités et de les promouvoir.

La création d'une base de données pour recenser et publier les activités de recherche : 'FUTURA', a été élaborée initialement dans le cadre d'un travail de recherche afin de centraliser les informations sur la recherche. Sous sa forme actuelle, 'FUTURA' a atteint ses limites selon les responsables de l'Université et va donc être réécrite. Concrètement, cette réécriture (en cours de réalisation) se fait sous l'égide de la DIT en collaboration avec le SPR, le SEGQ et les chercheurs. Lors des exercices d'évaluation de la recherche (par exemple dans le cadre d'évaluations internes ou de procédures d'accréditation), le SEGQ était chargé de récolter les données à partir des différentes sources (statistiques diverses, banque de données de recherche, rapports d'activité, etc.), généralement en provenance des départements, sous des formes variées. Le projet tableaux de bord (« balances scorecards ») qui est en cours de réalisation contient un volet recherche.

La haute école ne dispose pas à l'heure actuelle de suffisamment de données lui permettant d'appliquer l'AQ à ses activités de recherche. La recherche est certainement de très bon niveau, les données qui permettraient d'établir une AQ existent, mais sont dispersés et ne font pas l'objet d'une évaluation stratégique.

Le critère 4.1 est partiellement atteint.

Recommandation : voir critère 4.2

Critère 4.2

"Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des résultats obtenus dans le domaine de la recherche."

Evaluation de l'activité de recherche

«Chaque chercheur est responsable de la qualité de sa recherche » (cité du rapport d'auto-évaluation, p49).

On a vu que l'évaluation de l'activité de recherche et la qualité scientifique est déterminante dans le processus de recrutement des professeur-e-s. En revanche, aucun élément formel de véritable évaluation périodique de l'activité recherche des personnes n'a été mis en évidence et certains interlocuteurs pensent que cette activité a peu d'influence sur le développement de carrière. Il n'y a pas eu de réponse claire à la question : « Que devient un-e chercheur/euse qui ne cherche plus ? »

L'un des points qui rendent difficiles l'évaluation de l'activité de recherche est l'établissement d'indicateurs, souvent différents et qualitatifs selon les disciplines. Les comparaisons de l'AQ sont très peu fiables selon les indicateurs utilisés. C'est ainsi que le SEGQ participe à des programmes nationaux pour l'élaboration de critères de qualité afin d'évaluer la recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales¹⁰.

La recherche d'indicateurs

C'est par l'établissement d'un ensemble d'indicateurs acceptés par l'ensemble des acteurs de la recherche que progressera l'AQ dans ce domaine. Ce travail a été entrepris par la SEGQ en association avec le SPR et le team BI du service IT. Deux chantiers ont été initiés : la réforme de la banque de données 'FUTURA' et l'établissement d'indicateurs permettant de passer du « mode 'recensement manuel de la recherche' au mode 'recensement automatisé' (rapport d'auto-évaluation p51).

La place des doctorant-e-s

En 2013, l'Université compte 1323 doctorant-e-s et le nombre de soutenances était de 108 cette même année. Environ la moitié des doctorants-e-s ne finissent pas leur thèse dans les délais usuels estimés à environ 5 ans et le taux d'abandon est élevé, bien que difficile à estimer en raison des inscriptions qui peuvent se faire sur des durées très longues sans aboutir à une réalisation de la thèse. La durée moyenne d'une thèse est estimée à 5 ans, mais est très variable selon les disciplines. Il est fondamental, lorsque l'on sait l'importance des investissements humains et financiers que représentent les doctorant-e-s, mais aussi le rôle majeur qu'ils jouent dans les activités de recherche, que l'établissement introduise une AQ dans cette partie de son activité de recherche. Dans le programme 2011-2015 du Rectorat, le point 9, consacré aux études doctorales, suggère d'actualiser une réglementation par faculté sur l'activité des doctorant-e-s.

¹⁰ Une des suggestions est d'utiliser le seul système connu qui permette de comparer la performance de la recherche dans les différents domaines : le REF (Research Excellence Framework) anglais (<http://www.ref.ac.uk/>). Il compare le standing international d'un chercheur et est donc largement indépendant de la discipline. Si ce REF est fait pour comparer des universités entières, il peut être adapté aux chercheurs individuels.

Les collaborations de recherche et l'activité internationale

Le caractère international, par définition, de la recherche doit faire l'objet d'une AQ par l'établissement. L'Université a déjà un fort potentiel d'étudiant-e-s et de chercheurs/euses étrangers/ères. La participation à des Rankings et à des évaluations externes accentuera cet aspect de la recherche ; mais il serait souhaitable que l'établissement définisse également une politique de partenariats ciblés avec des partenaires étrangers.

En conclusion, le développement et l'implémentation d'un processus régulier d'évaluation des chercheurs est suggéré de même que l'implémentation du projet de « reporting » recherche avec différentes dimensions et développement d'un système de monitoring des prestations de recherche.

Le critère 4.2 est partiellement atteint.

Recommandation :

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 chercheurs.

Remarque

L'établissement en est parfaitement conscient et, à l'aide des moyens disponibles, est en train d'élaborer les structures et les concepts qui lui permettront de le faire.

Domaine d'évaluation 5 : Recrutement et développement du personnel

Critère 5.1

"La haute école universitaire dispose de mécanismes garantissant la qualification de l'ensemble de son personnel dans les domaines de l'enseignement et de la recherche (recrutement, promotion, formation continue)."

Le recrutement

Les responsables de l'Université insistent sur l'importance qu'elle accorde à la phase de recrutement de son personnel pour l'évaluation de la qualité de recherche (niveau scientifique, potentiel pour la discipline concernée) et l'aptitude à l'enseignement.

Le mode de recrutement des membres du corps professoral se fait selon une procédure identique pour toutes les facultés et redéfinie par une directive du 25 février 2014 qui en précise toutes les étapes (avec formation d'une commission de structure et d'une commission d'appel intégrant des professeur-e-s, un-e collaborateur/trice technique et un-e étudiant-e) à l'issue desquelles une proposition de recrutement est soumise au Recteur.

Il s'agit d'un acte important pour la vie d'une faculté. Mais, il faut souligner que si le Recteur a le pouvoir de « veiller à ce que la création, la suppression ainsi que la repourvue de tous les postes du corps professoral et du corps des collaborateurs/trices scientifiques dont le titulaire est susceptible d'être nommé se fasse en conformité avec la politique générale de l'Université et les grandes lignes du développement de celle-ci » (article 35 de la loi sur l'Université du 19 novembre 1997), le recrutement est d'abord une affaire interne aux facultés et que la mobilité des postes de manière interfacultaire semble exceptionnelle.

Là encore, la nouvelle loi sur l'Université (projet du 1er octobre 2013) envisage un changement important : « Afin que l'Université puisse exercer son régime d'autonomie, des compétences appartenant actuellement au Conseil d'Etat ou à la Direction de l'instruction publique, de la

culture et du sport (DICS) sont transférées à l'Université et attribuées au Rectorat (nomination des membres du corps professoral, par exemple) ». (Message 2013 du Conseil d'Etat, p3)

Cet aspect est souligné en raison des modifications, soulignées par le Rectorat, de la répartition du nombre d'étudiant-e-s par facultés durant les dernières années (en particulier une forte augmentation en Sciences) ce qui entraîne des charges d'enseignement différentes. Seul un vrai 'campus management' sera à même de permettre de gérer ces modifications. Il faut encore y rajouter le fort taux prévu de départs en retraite, qui peut être considéré comme une « opportunité » pour reconsidérer l'utilisation globale du potentiel enseignant-chercheur. Enfin, la « rigueur budgétaire » souvent évoquée n'est pas propice à la création de postes nouveaux.

En 2013, l'établissement a établi un document « Best Practices » pour le recrutement des assistant-e-s. La promotion du personnel enseignant est peu évoquée. Les mêmes dispositions (commission de structure, commission d'appel) assurent probablement cette fonction.

La formation continue

L'offre de formation continue est bien développée : offre de la formation continue de l'établissement, offre de la formation continue et professionnelle du Canton de Fribourg, des cours informatiques, des cours de langue. Il faut y rajouter les offres du Centre de Didactique universitaire (235 personnes ont participé à ces activités pour l'année 2012/2013), des possibilités de congés sabbatiques pour les professeur-e-s .

Conclusion

L'Université de Fribourg a une politique de recrutement et de développement du personnel claire.

Le critère 5.1 est atteint

Critère 5.2

"Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique du corps enseignant."

C'est un truisme de dire qu'un enseignant-chercheur, au cours de sa carrière, subit diverses évaluations : au moment de son recrutement, de ses promotions, par l'évaluation de ses enseignements, mais aussi par ses publications, ses succès dans l'obtentions de contrats, par ses élections ou ses nominations à des responsabilités académiques, enfin par ses récompenses et distinctions.

Mais c'est à titre individuel que se font toutes ces évaluations. La structure de rattachement (université, faculté, structure de recherche...) n'a pas connaissance de l'activité globale d'un de ses membres. On peut évoquer à ce propos la tradition de "liberté académique", associée à la confiance faite à un-e universitaire pour faire au mieux ses activités, pour le bénéfice de l'établissement entier.

Pour mener une stratégie d'établissement, et en particulier d'AQ, l'Université se prive ainsi d'une connaissance fondamentale, celle de son potentiel humain, de la richesse et de la diversité qu'il dégage.

Aucun dispositif global d'évaluation périodique du corps enseignant n'a été identifié, sinon l'évaluation des enseignements faites dans le cadre des évaluations « contrôlées ».

Le critère 5.2 est partiellement atteint.

Recommandation :

Mettre en place un processus d'évaluation systématique et périodique du développement personnel et de carrière du corps enseignant, en y intégrant l'ensemble de ses activités (enseignement, recherche, administration, investissement dans l'AQ).

Critère 5.3

"La haute école universitaire encourage le développement de carrière de la relève scientifique."

La charte de l'Université de Fribourg précise « qu'elle favorise la relève scientifique et la présence des femmes dans l'enseignement et la recherche » (annexe 1). En annexe au rapport d'autoévaluation a été fourni un document : « Promotion de la relève : inventaire des mesures proposées par divers services universitaires ». Cet aspect est évidemment lié au critère 5.2. Il faut y rajouter quelques points spécifiques :

- Existence d'une Commission de formation continue, en charge de mettre à dispositions des collaborateurs/trices des moyens financiers permettant le développement d'actions de formation continue indépendantes ;
- Aide au séjour à l'étranger des assistant-e-s pour la formation de recherche, puis un encouragement et une aide à la mobilité ;
- La brochure de 2013 « Best Practices » à destination des assistant-e-s a aussi pour but la mise en œuvre de fondements juridiques qui permettent un aménagement des conditions d'emploi. L'un des points majeurs est celui du temps minimum (normalement de 50%) consacré à la réalisation d'un mémoire de thèse.
- Le SPR (Service Promotion Recherche) est en charge de l'aide et l'appui à la relève, en collaboration avec le service égalité des chances, également actif dans le domaine. L'annexe 53 au rapport d'auto-évaluation détaille les actions et aides proposées comme par exemple la gestion d'un site internet commun aux doctorant-e-s et post-doctorant-e-s, l'aide à la recherche de bourses, ou encore l'aide à la soumission de projets.
- La promotion de la relève scientifique est dépendante de l'initiative et de la volonté du/de la supérieur-e. En l'absence de vue d'ensemble et de garantie de bonnes pratiques, les conflits entre collaborateurs/trices et leurs supérieur-e-s sont gérés de manière individuelle. L'une des solutions proposées par l'Université est d'avoir une « Ombudstelle » pouvant intervenir de manière neutre.
- Là encore, l'existence de rapports d'activité à périodicité constante pourrait prévenir de tels conflits éventuels en précisant l'organisation du travail et l'état d'avancement du mémoire de thèse. Ceci est en accord avec l'une des conclusions du rapport d'autoévaluation : « il serait souhaitable que toutes les mesures ainsi que le développement réel des carrières scientifiques soient revues à des intervalles réguliers » (rapport d'auto-évaluation, p58).

Le critère 5.3 est atteint.

Recommandation :

Assurer la transparence dans les modalités des développements de carrière de la relève scientifique.

Domaine d'évaluation 6 : Communication interne et externe

Critère 6.1

"La haute école universitaire veille à ce que les dispositions correspondant aux processus d'assurance qualité soient connues du personnel et des étudiants."

Le constat semble unanime : le développement de l'AQ nécessite de mieux faire connaître aux membres de l'établissement les fondements, la stratégie, les pratiques actuelles et les résultats.

De plus certaines des actions menées par des acteurs de l'Université, dans leurs différentes activités, qu'il s'agisse de l'enseignement, de la recherche ou de l'administration, ne sont pas toujours connues comme constitutives de l'AQ ou reconnues comme telles par les acteurs. Le fait de savoir que l'on participe à l'AQ de son établissement est certainement une manière d'y adhérer. Cela évoque Monsieur Jourdain dans le « Bourgeois Gentilhomme » de Molière (II, 4) : « *Par ma foi ! il y a plus de quarante ans que je dis de la prose sans que j'en susse rien, et je vous suis le plus obligé du monde de m'avoir appris cela* ».

Se posent alors les questions : Que transmettre ? A qui ? Par quels moyens ? La réponse à ces questions implique plusieurs acteurs, en particulier le SEGQ et le service Communication et Media. A l'Université de clarifier cette démarche et d'utiliser les moyens à sa disposition (sites web, les revues comme « Unireflets » ou « UNIVERSITAS »), presse, etc.) pour diffuser le rôle de l'AQ. Réciproquement, il est possible de faire connaître des exemples de « bonnes pratiques » afin de montrer l'intérêt pour tous de cette stratégie AQ de l'Université.

Le critère 6.1 est partiellement atteint.

Recommandation :

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

Critère 6.2

"La haute école universitaire assure un retour transparent d'information sur les procédures et les résultats des mesures d'assurance qualité auprès des groupes concernés au sein de la haute école universitaire."

On a vu au critère 1.3 que les responsabilités de l'AQ ne sont pas toujours clairement identifiées aux différents niveaux de décision et d'action de l'Université. Un retour transparent d'information sur les procédures et les mesures d'AQ n'est pas toujours aisé. Là encore le SEGQ et le Service Communication et Media ont un rôle important à jouer.

Si le retour sur les procédures doit identifier les décideurs concernés, il semble que pour les résultats, un effort puisse être fait dans certains domaines : la systématisation des retours d'informations sur l'évaluation des enseignements, en particulier aux étudiant-e-s, mais aussi les informations issues de la centralisation et de la collecte des données, comme celles du projet « reporting ». Là encore, il est évident que de telles actions ont des coûts : il importe de quantifier les différentes actions, mais aussi, ultérieurement de présenter les « bénéfices » qui en ont été retirés.

Assurer un retour d'information auprès des étudiant-e-s, des responsables de formation et des doyen-ne-s des facultés est une des actions vitales pour intensifier l'AQ dans l'Université.

Cet effort est en cours; il convient de l'intensifier.

Le critère 6.2 est partiellement atteint.

Recommandation : voir critère 6.1

Critère 6.3

"La haute école universitaire publie régulièrement une information objective sur les filières d'études et les diplômes qu'elle offre."

Sous la responsabilité de la Direction académique, l'Université publie tous les ans, avant la fin octobre, un document « Offre d'études 2013/2014 », très détaillé, qui présente l'ensemble des filières d'études pour l'année en cours. Ce document est établi en liaison avec les décanats afin d'y inclure les modifications de l'offre d'études pour l'année universitaire suivante.

Ce document est largement diffusé sur papier, et, depuis 2013, est également disponible sur un nouveau site web, disponible en trois langues (et pour la qualité duquel ce site a obtenu un prix pour son « useability »). Ce site donne aussi des indications sur l'organisation générale des études et la vie étudiante.

Des journées d'informations sont organisées à l'intention des futur·e·s étudiant·e·s à l'Université et des membres de l'Université participent à différents forums d'information pour les gymnasiens.

Des guichets d'information uniques « Uni-Info » ont été créés sur le site de Miséricorde et de Pérolles afin d'améliorer la qualité de l'information sur les offres d'études et la vie étudiante.

Tout ceci participe à la stratégie de l'établissement, et en particulier à l'attraction de très bons étudiant·e·s à Fribourg.

Le critère 6.3 est atteint.

4.5 Conclusion: Profil des points forts et des points faibles et évaluation globale

L'audit de la qualité 2007/08 estimait que le système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg "était très avancé" et le qualifiait de "remarquable". Le groupe d'experts, en 2014, arrive aux mêmes conclusions. La volonté d'intensifier la place et le rôle de l'assurance qualité dans la stratégie globale de l'établissement est impressionnante et les actions entreprises en ce sens depuis le dernier audit sont remarquables.

L'audit a eu lieu durant une phase de mutation importante de l'Université, d'une part en raison des actions engagées pour améliorer encore l'assurance qualité (mise en place de nouveaux règlements, profonde réforme administrative, mise en place d'un système de collecte et de centralisation des données...), d'autre part en raison des modifications et d'un environnement très changeant (projet de modification de la loi sur l'enseignement supérieur, modification importante de la répartition des étudiant-e-s dans certaines facultés, compétition nationale et internationale entre les établissements d'enseignement supérieur, nouvelles formes d'enseignement...). De plus, tous ces changements se placent dans un contexte financier morose.

Il s'agit dans ce contexte, pour les experts, en présence d'un établissement « entre deux rives », par la présentation des points qu'ils ont estimé forts ou faibles, puis en formulant des recommandations et suggestions, d'aider l'établissement et peut-être, de la sorte, participer un peu à perfectionner un système d'assurance qualité déjà de très haut niveau.

Points forts

Les acteurs de l'Université adhèrent au développement de l'AQ et veulent participer, pour la plupart d'entre eux, quelquefois avec enthousiasme, à son renforcement ; leur identification à leur Université est très forte. La volonté de concilier cette "marche à la qualité" avec les spécificités de l'établissement (qu'il s'agisse par exemple du bilinguisme ou de valeurs humanistes) est exemplaire.

La stratégie en matière d'AQ de la haute école est clairement définie et basée sur de nouveaux règlements donnant un fondement juridique à l'AQ. Cependant, la mise en place trop récente de ces nouveaux règlements (décembre 2013) ne permet pas encore d'en voir effectivement la mise en place et les effets.

L'Université est dotée d'un système d'informations sur ses filières d'études et ses diplômes très performant, ce qui constitue un atout fort pour l'attraction d'étudiant-e-s au niveau national et international.

L'Université a entamé avec détermination de profondes transformations en vue d'améliorer son assurance qualité, qu'il s'agisse du projet « Univers 15 » ou de la mise en place d'un nouveau système de centralisation des données.

L'Université dispose d'un système clair pour le recrutement de son personnel.

L'évaluation des enseignements est admise par l'ensemble des enseignant-e-s et considérée comme un facteur déterminant pour l'AQ de l'établissement.

Points faibles

La stratégie de l'Université pour l'assurance qualité, les actions engagées, et les résultats obtenus ou escomptés font insuffisamment l'objet d'une diffusion et d'une connaissance auprès de la communauté universitaire, mais aussi de son environnement socio-économique.

L'absence de processus d'évaluation périodique du corps enseignant incluant les différentes facettes de leurs activités (enseignement, recherche, administration) est une difficulté à l'établissement d'une AQ globale de l'établissement.

Les responsabilités de la mise en pratique à tous les niveaux, en matière d'assurance qualité, ne sont pas assez clairement établies, et les modes ainsi que les rythmes d'application varient selon les unités considérées.

L'établissement ne dispose pas à l'heure actuelle de véritables données lui permettant d'appliquer l'assurance qualité à ses activités de recherche ; le fait que ces données existent, mais qu'elles soient dispersées ne permettent pas l'élaboration d'une évaluation stratégique dans ce domaine, vitale dans le cadre international des universités.

Recommandations

- 1. 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.*
- 2. 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 membre affecté à sa réalisation.*
- 3. 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.*
- 4. 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'actions définis dans le temps, avec des objectifs ciblés et en établissant le coût. 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.*
- 5. 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 d'en juger des résultats.*
- 6. 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 ses anciens étudiants.*
- 7. 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 chercheurs.*
- 8. Mettre en place un processus d'évaluation systématique et périodique du développement personnel et de carrière du corps enseignant, en y intégrant l'ensemble de ses activités (enseignement, recherche, administration, investissement dans l'AQ).*
- 9. Assurer la transparence dans les modalités des développements de carrière de la relève scientifique.*
- 10. Intensifier l'information sur l'AQ à l'ensemble de la communauté universitaire, en identifiant les actions et en présentant les effets.*

Evaluation globale

L'Université de Fribourg dispose d'un système d'AQ qui est de très haut niveau. Les experts tiennent à souligner la volonté et la pugnacité de l'établissement à poursuivre sans cesse son perfectionnement. La mise en place des structures et des règlements vont en assurer le développement de manière globale, dans tous les domaines d'activité, dans toutes les disciplines et pour tous les membres de l'établissement, malgré les "obstacles" que peuvent

constituer la structure actuelle de l'Université (en particulier les rapports entre une volonté politique centrale du Rectorat et celle des Facultés, jusqu'à présent fortement autonomes), ou encore les aspects de rigueur budgétaire.

C'est parce que les experts ont pu constater à la fois l'engagement total de l'Université dans l'AQ, ainsi que les résultats prometteurs des actions déjà engagées, que, dans le seul but d'être utiles à l'établissement, ils proposent des recommandations destinées à parfaire encore un système d'AQ de très haut niveau.

L'assurance qualité et sa qualité en progression constante seront les vecteurs centraux du développement global de l'Université de Fribourg ; ils garantiront son excellence au niveau international tout en mettant en valeur ses spécificités et ses valeurs fondamentales comme le bilinguisme ou son fondement humaniste.

Au moment où l'Université de Fribourg fête ses 125 années d'existence, elle dispose de tous les atouts pour consolider encore son excellence nationale et internationale.

5 Annexes

Tableau d'équivalence, critères de qualité du Réseau Qualité – standards de qualité de la CUS

Critères de qualité du Réseau Qualité	Standards de qualité de la CUS
I. Stratégie d'assurance qualité	
1.1 : atteint	Standard 1
1.2 : atteint	Standard 2 (Partie 1)
1.3 : partiellement atteint	Standard 3 (Partie 1+3)
II. Gouvernance	
2.1 : atteint	Standard 2 (Partie 2)
2.2 : atteint	Standard 6
2.3 : atteint	Standard 4 (Partie égalité) Standard 5 (Partie 3)
III. Enseignement	
3.1 : atteint	Standard 4
3.2 : partiellement atteint	Standard 4
3.3 : atteint	Standard 4
IV. Recherche	
4.1 : partiellement atteint	Standard 4
4.2 : partiellement atteint	Standard 4
V. Recrutement et développement du personnel	
5.1 : atteint	Standard 5 (Partie 1)
5.2 : partiellement atteint	Standard 4
5.3 : atteint	Standard 5 (Partie 2)
VI. Communication interne et externe	
6.1 : partiellement atteint	Standard 3 (Partie 2)
6.2 : partiellement atteint	Standard 7 (Partie 1)
6.3 : atteint	Standard 7 (Partie 2)

Standards de qualité de la CUS	Critères de qualité du Réseau Qualité
Standard 1	1.1
Standard 2	1.2, 2.1
Standard 3	1.3, 6.1
Standard 4	2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2, 5.2
Standard 5	2.3, 5.1, 5.3
Standard 6	2.2
Standard 7	6.2, 6.3

QUALITY AUDIT 2013/14 UNIVERSITÉ DE FRIBOURG

PRISE DE POSITION SUR LE RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE DU 21.07.2014

Le Rectorat de l'Université de Fribourg a adopté le rapport d'évaluation externe établi lors du Quality Audit 2013/14 dans sa séance du 9 septembre 2014 avec la prise de position comme suit :

Le Rectorat tient tout d'abord à exprimer ses remerciements aux experts, dont le travail a été remarqué, et à l'OAQ, dont le soutien tout au long de la procédure du Quality Audit a été apprécié. Le Rectorat reconnaît avec satisfaction l'appréciation des experts quant au niveau général du système d'assurance qualité et les efforts qui ont été entrepris depuis 2008. Les constats ainsi que les conclusions du rapport encouragent le Rectorat à poursuivre le travail en faveur d'un système d'assurance qualité de haut niveau. Si la plupart des parties du rapport n'appelle pas à des commentaires de la part du Rectorat, le Rectorat propose dans le texte ci-après quelques ajustements ainsi que des précisions. Ces dernières devraient conduire à des modifications dans la version définitive du rapport d'évaluation externe.

COMMENTAIRES DÉTAILLÉS, CORRECTIONS ET PRÉCISIONS SUR LE RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE

Remarque préliminaire

Les extraits du rapport d'évaluation externe sont *en italique*, les commentaires en caractère normal avec fond gris et les propositions de modification **en gras**.

Les chapitres correspondants sont en **bleu gras**.

2.2 Calendrier

Page 2

Commentaire

Le 31.01.14 a eu lieu à Fribourg une séance sur le rapport d'auto-évaluation à laquelle le comité de pilotage et les deux collaborateurs/trices de l'OAQ ont participé. L'OAQ offrait la possibilité d'organiser une séance pour répondre aux questions concernant le rapport d'auto-évaluation et le comité de pilotage a souhaité bénéficier de cette offre.

Cette séance devrait figurer soit sous le point 2.2, soit le point 2.3.

2.4 Pré-visite et visite

Page 3

Les expert-e-s ont rencontré des représentant-e-s des groupes d'intérêts suivants : direction, comité de pilotage, sénat, corps étudiant, assurance qualité, direction des facultés (doyen-ne-s et vice-doyen-ne-s), direction administrative des facultés, corps professoral, corps enseignant non professoral, filières d'études, promotion de la relève, égalité des chances, services et administration ainsi que communication.

Les précisions suivantes devraient être ajoutées :

Les expert-e-s ont rencontré des représentant-e-s des groupes d'intérêts suivants : direction (rectorat) , comité de pilotage, sénat, corps étudiant, assurance qualité (SEGQ, centre de didactique universitaire et direction IT), direction des facultés (doyen-ne-s et vice-doyen-ne-s), direction administrative des facultés et direction académique et administrative de l'université, corps professoral, corps enseignant non professoral, filières d'études, promotion de la relève (SPR, centre de langue, service de la formation continue et service des relations internationales), égalité des chances, services et administration, communication ainsi que corps du personnel administratif et technique.

3 Université de Fribourg

Page 3

Une nouvelle Loi sur l'Université est actuellement en court d'élaboration pour les instances politiques cantonales.

Commentaire

Depuis la visite des experts, les avancées suivantes ont eu lieu : le projet de Loi modifiant la loi sur l'Université a été accepté par le Grand Conseil du Canton de Fribourg le 27 juin 2014 et le Conseil d'Etat l'a promulguée le 19 août 2014. Elle entra en vigueur le 1^{er} janvier 2015.

Les dénominations sont les suivantes :

- Loi modifiant la loi sur l'Université (projet du 01.10.2013)
- Loi du 27 juin 2014 modifiant la loi sur l'Université

Correction

*Une nouvelle Loi sur l'Université est actuellement en **cours** d'élaboration **par** les instances politiques cantonales.*

Les étudiant-e-s peuvent choisir de suivre leur cursus soit en français, en allemand ou dans les deux langues, parmi les plus de 50 programmes de bachelor et 50 programmes de master offerts.

La précision suivante devrait être ajoutée :

...à l'exception de la Faculté des sciences dans laquelle les cours sont donnés dans l'une ou l'autre langue (mais pas les deux), obligeant chaque étudiant-e à suivre des cours dans les deux langues.

Page 4

L'Université de Fribourg compte environ 10 000 étudiant-e-s, dont 20% proviennent du canton de Fribourg, 64% du reste de la Suisse et 16% de l'étranger. La répartition des langues est équilibrée, avec 38% de francophones, 39% de germanophones et 23% ayant une autre langue maternelle. L'encadrement est assuré par 246 professeur-e-s (232.1 EPT), 1113 collaborateurs/trices scientifiques (488.61 EPT) et 781 collaborateurs/trices administratif et technique (486.19 EPT).

Le paragraphe devrait être corrigé et complété de la manière suivante :

*L'Université de Fribourg compte environ 10 000 étudiant-e-s, dont **24%** proviennent du canton de Fribourg, **59%** du reste de la Suisse et **17%** de l'étranger. La répartition des langues est équilibrée, avec **38%** de francophones, **38%** de germanophones et **24%** ayant une autre langue maternelle (**2013**). L'encadrement est assuré par 246 professeur-e-s (232.1 EPT), 1113 collaborateurs/trices scientifiques (488.61 EPT) et 781 collaborateurs/trices administratifs et techniques (486.19 EPT) (**chiffres au 31.12.2013**).*

1. *Le groupe d'experts recommande d'encourager la communication, notamment interfacultaire, afin de faciliter les échanges de bonnes pratiques ainsi que l'adhésion des acteurs concernés au futur règlement sur l'évaluation et la gestion de la qualité.*

Précision :

Deux règlements traitant de l'assurance qualité ont été adoptés par le Sénat le 9 décembre 2013 :

- Règlement cadre sur l'assurance qualité à l'Université de Fribourg
- Règlement sur l'assurance et le développement de la qualité dans l'enseignement et dans les études de l'Université de Fribourg

Pour plus de clarté dans le texte, nous suggérons qu'à chaque mention de l'un de ces deux règlements il soit spécifié duquel il s'agit.

Correction

1. *Le groupe d'experts recommande d'encourager la communication, notamment interfacultaire, afin de faciliter les échanges de bonnes pratiques ainsi que l'adhésion des acteurs concernés au futur règlement sur l'évaluation et la gestion de la qualité.*

4 Recommandations de l'audit de la qualité 2007/08

Page 5

Le concept de « direction élargie » est clairement énoncé dans l'article 46a du projet de loi du premier novembre 2013

Correction

Le concept de « direction élargie » est clairement énoncé dans l'article 46a du projet de loi du premier octobre 2013

L'établissement d'un règlement qualité des structures administratives devrait être l'aboutissement d'une telle réforme.

Précision

*L'établissement d'un règlement qualité des **services administratifs et de leurs prestations** devrait être l'aboutissement d'une telle réforme.*

Un règlement cadre sur l'assurance qualité, ainsi qu'un règlement sur l'assurance et le développement de la qualité dans l'enseignement, ont été adoptés par le Sénat le 9 décembre 2013. Ces règlements définissent les responsabilités du Sénat, du Rectorat et des Facultés pour l'AQ, facilitant ainsi les capacités de décision du Rectorat.

Commentaire

Comme ces deux règlements de l'assurance qualité du 9 décembre 2013 sont des éléments centraux dans le système AQ de l'UNIFR, il semble important de préciser leurs places respectives dans le système AQ. Le règlement cadre sur l'AQ de l'UNIFR contient les lignes directrices de l'AQ qui s'opérationnalisent au travers des processus-clés (enseignement, recherche, administration). Il est prévu à terme d'avoir un règlement par processus-clé. Actuellement seul le règlement pour le processus-clé enseignement a été rédigé et adopté par le Sénat. Pour plus de clarté dans le rapport d'évaluation externe il serait souhaitable de préciser à chaque mention de quel règlement il s'agit.

Par ailleurs, le projet de loi du premier novembre 2013 (accompagné d'une lettre d'explications) se propose de préciser ces responsabilités et même de redéfinir les concepts d'autonomie des Facultés par rapport au Rectorat.

Correction

*Par ailleurs, le projet de loi du premier **octobre** 2013 (accompagné d'une lettre d'explications) se propose de préciser ces responsabilités et même de redéfinir les concepts d'autonomie des Facultés par rapport au Rectorat.*

Page 6

Jusqu'à la mise en place du nouveau règlement sur la qualité du 9 décembre 2013, aucune directive claire ne réglementait le suivi d'une évaluation. La précédente directive (de 2001) tablait sur l'auto-responsabilité et le professionnalisme des enseignant-e-s évalués-e-s. La nouvelle réglementation comprend un article 10 qui règle l'obligation, sous formes de recommandations ou de mesures, de concrétiser les résultats des évaluations. C'est au Rectorat qu'est donnée la compétence pour appliquer ces mesures. Cette réglementation est trop récente pour pouvoir en juger les effets.

Commentaire

Dans le rapport d'auto-évaluation la recommandation 7 du quality audit 2008 a été interprétée par l'UNIFR comme une recommandation concernant l'évaluation des enseignements. L'adoption des deux nouveaux règlements sur l'AQ était nécessaire à la mise en œuvre de cette recommandation.

Le règlement cadre (nom complet : règlement cadre sur l'AQ à l'UNIFR) : réponse à toutes les évaluations (enseignement, interne,...) etc. dans l'article 10 comme mentionné dans le rapport d'évaluation externe et dans le rapport d'auto-évaluation (p19).

Le règlement enseignement (nom complet : règlement sur l'assurance et le développement de la qualité dans l'enseignement et dans les études de l'UNIFR) précise lui dans son article 23 les mesures à entreprendre en cas de « résultats d'évaluation qui ne correspondent pas aux critères d'un enseignement de haute qualité » (rapport d'auto-évaluation p20).

Nous suggérons de compléter le paragraphe en mentionnant clairement les deux règlements et les articles concernés.

4.3 Le système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg

Le nouveau règlement du 9 décembre 2013 constitue une étape importante dans la stratégie de l'établissement en vue d'accroître encore la qualité des enseignements : ...

Préciser de quel règlement il s'agit.

*Le nouveau règlement **enseignement** du 9 décembre 2013 constitue une étape importante dans la stratégie de l'établissement en vue d'accroître encore la qualité des enseignements : ...*

4.4 Analyse des critères de qualité de l'audit de la qualité 2013/14

Page 7

(rapport d'auto-évaluation, p18).

Le passage cité ne provient pas du rapport d'évaluation mais du document « Stratégie Horizon 2020 » de l'Université de Fribourg.

Correction

(« Stratégie Horizon 2020 », p18)

Ce règlement précise que « tous les cinq ans, l'Université établit une planification pluriannuelle définissant 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 ».

Correction

Le passage cité est tiré de la Loi modifiant la loi de l'Université et non du règlement cadre.

La Loi modifiant la loi sur l'Université (projet du 01.10.2013) (article 9) précise que « ...

Page 9

Le Rectorat est responsable de la conception de l'assurance qualité et de sa mise en œuvre. Lorsque l'assurance qualité touche aux compétences des facultés ou d'autres entités universitaires, elle s'effectue en accord avec celles-ci. Dans les autres cas, le Rectorat associe les facultés ou les autres entités universitaires de manière appropriée à l'assurance qualité.

« Le Rectorat est aidé dans ses tâches par le Service de l'évaluation et de la gestion qualité (SEGQ). Quand l'assurance qualité touche aux compétences des facultés, le service coopère étroitement avec ces dernières. » (règlement cadre du 9 décembre 2013, article 5)

Précision

Le premier paragraphe faisant également partie de l'article 5, il est proposé d'ajouter les guillemets.
« Le Rectorat est responsable de la conception de l'assurance qualité et de sa mise en œuvre. Lorsque l'assurance qualité touche aux compétences des facultés ou d'autres entités universitaires, elle s'effectue en accord avec celles-ci. Dans les autres cas, le Rectorat associe les facultés ou les autres entités universitaires de manière appropriée à l'assurance qualité. »

« Les doyen-ne-s veillent à ce que l'assurance qualité soient appliquées dans les meilleures conditions dans chaque Faculté. Dans l'application des instruments, les facultés ont une marge de manoeuvre et définissent elles-mêmes leurs besoins, par exemple la cadence de l'évaluation et les instruments. » (règlement cadre du 9 décembre 2013, article 5-3).

Commentaire

Le passage n'est pas tiré du règlement mais du rapport d'auto-évaluation. Il est à noter que la première phrase a été modifiée. La phrase originale étant : Le Rectorat et les Doyen-ne-s veillent à ce que l'assurance qualité soit vue comme responsabilité à plusieurs niveaux et que les procédures d'assurance qualité soient appliquées dans les meilleures conditions dans chaque faculté.

Proposition

« Le Rectorat et les Doyen-ne-s veillent à ce que l'assurance qualité soit vue comme responsabilité à plusieurs niveaux et que les procédures d'assurance qualité soient appliquées dans les meilleures conditions dans chaque faculté. » (rapport d'auto-évaluation, p28).

Un changement profond est envisagé pour ce point dans la modification en cours de la loi sur l'Université (projet du premier novembre 2013).

Correction

*Un changement profond est envisagé pour ce point dans la modification en cours de la loi sur l'Université (projet du premier **octobre** 2013)*

Suggestion :

Compléter le passage en ajoutant que Loi du 27 juin 2014 modifiant la loi sur l'Université rentrera en vigueur le 01.01.2015.

Page 10

L'allongement du mandat des doyen-ne-s à 4 ans est également considéré comme un facteur facilitant les relations et les travaux communs.

Commentaire

La durée du mandat des doyen-ne-s a été fixée à « au moins 3 ans » dans la Loi du 27 juin 2014 modifiant la loi sur l'Université (article 43) et non à 4 ans comme proposé dans le projet de loi.

La subdivision de ces dernières en départements (elles-mêmes quelquefois en chaires), ainsi que les spécificités thématiques des différentes unités, a certainement pour effet de diluer les lieux de responsabilité en termes d'AQ.

Commentaire

La subdivision de ces dernières en départements (elles-mêmes quelquefois chaires), ainsi que les spécificités thématiques des différentes unités, a certainement pour effet de diluer les lieux de responsabilité en termes d'AQ.

Or, l'article 10 du règlement du 9 décembre 2013 spécifie que...

Préciser de quel règlement il s'agit.

Or, l'article 10 du règlement **cadre** du 9 décembre 2013 spécifie que...

A l'intérieur des Facultés. *La subdivision de ces dernières en départements (elles-mêmes quelquefois en chaires), ainsi que les spécificités thématiques des différentes unités, a certainement pour effet de diluer les lieux de responsabilité en termes d'AQ. Or, l'article 10 du règlement du 9 décembre 2013 spécifie que « les unités concernées sont tenues de concrétiser les recommandations issues du contrôle de qualité et de prendre les mesures préconisées, pour autant que les moyens à leur disposition le permettent ». Le niveau facultaire doit être l'organe au centre de l'assurance qualité, centraliser les actions en ce sens et s'assurer que les responsabilités en terme d'AQ soient clairement établies. Une telle clarification permettrait de mieux évaluer, ainsi que le spécifie le règlement, les moyens nécessaires à leur réalisation. Ce partage des responsabilités n'a pas été vraiment constaté, constat déjà présenté dans le rapport d'autoévaluation (p34).*

Demande de clarification

Ce paragraphe nous paraît peu clair. Nous demandons aux expert-e-s d'expliquer plus précisément leur réflexion sur les responsabilités.

Page 11

L'importance de disposer d'informations quantitatives et qualitatives pertinentes et récentes a été soulignée à plusieurs reprises par l'Université dans le Règlement du 9 décembre 2013 :

Préciser de quel règlement il s'agit.

*L'importance de disposer d'informations quantitatives et qualitatives pertinentes et récentes a été soulignée à plusieurs reprises par l'Université dans le Règlement **cadre** du 9 décembre 2013 :*

Page 14

Les questionnaires sont élaborés sur la base d'un modèle théorique prenant en compte les différents facteurs qui définissent la qualité globale d'un enseignement et auquel se surajoutent des questionnaires spécifiques pour une faculté, pour une discipline, pour un type d'enseignement (cours, séminaires, travaux pratiques). Cette dernière partie du questionnaire est établie en concertation avec les personnes concernées, qui définissent les critères. Ils peuvent également contenir des questions qui permettent des comparaisons transversales entre plusieurs unités d'enseignement, entre des programmes d'étude, entre facultés.

Commentaire : les informations de ce paragraphe doivent être précisées.

Les questionnaires sont élaborés sur la base du modèle multifactoriel de Rindermann (annexe 36). Selon ce modèle, les conditions cadres, l'enseignant-e et l'étudiant-e sont les trois facteurs qui vont interagir et déterminer le succès de l'enseignement. Tous les questionnaires de l'évaluation de l'enseignement élaborés par le SEGQ sont basés sur ce modèle. Le paragraphe peut laisser croire que les questionnaires sont modulables mais ce n'est pas le cas. Le SEGQ dispose d'une collection importante de questionnaires différents qui tiennent compte du niveau d'étude, du type d'enseignement et de la discipline mais qui sont tous basés sur le même modèle. Il n'est pas rare que le SEGQ produise un nouveau questionnaire à la demande d'une faculté, d'un département ou d'un-e enseignant-e.

*Il en résulte, selon l'avis de plusieurs interlocuteurs (et utilisateurs), des questionnaires quelquefois **très longs** et comportant des questions n'ayant pas la même finalité.*

Commentaire

Les questionnaires sont élaborés en collaboration avec les utilisateurs. Le nombre de questions est donc généralement dicté par une faculté ou autre interlocuteur lors de l'élaboration du questionnaire. Des questionnaires de diverses longueurs sont donc à disposition.

Cela pose la question de l'adaptation des questionnaires. A plusieurs reprises a été soulignée la difficulté de dissocier évaluation des enseignements et des enseignant-e-s en raison d'un questionnaire unique.

Commentaire

L'UNIFR effectue une évaluation des enseignements et non des enseignant-e-s. Le modèle de Rindermann choisi par l'UNIFR comme base des évaluations spécifie clairement que l'enseignant-e est un facteur qui contribue au succès de l'enseignement. A partir de là, il est cohérent que des questions sur l'enseignant-e figure dans le questionnaire de l'enseignement.

Les modifications du Règlement du 9 décembre 2013

Il est proposé de préciser ce titre comme suit.

Les modifications suite à l'introduction du Règlement sur l'assurance qualité dans l'enseignement et les études du 9 décembre 2013

Le Rectorat porte à la connaissance du doyen ou de la doyenne de la faculté concernée les résultats des évaluations d'un enseignement qui ne satisfait pas aux critères d'un enseignement de haute qualité, tels qu'ils sont définis dans la stratégie de l'assurance qualité de l'enseignement.

Proposition : ajouter les guillemets puisqu'il s'agit d'un article tiré du règlement enseignement.

**« Le Rectorat porte à la connaissance du doyen ou de la doyenne de la faculté concernée les résultats des évaluations d'un enseignement qui ne satisfait pas aux critères d'un enseignement de haute qualité, tels qu'ils sont définis dans la stratégie de l'assurance qualité de l'enseignement. »
(règlement enseignement du 9 décembre 2013, article 22)**

Page 15

Le nouveau règlement du 9 décembre 2013 décrit la procédure à suivre face à un enseignement qui ne satisfait pas aux critères de qualité. Mais la mise en place trop récente de ce règlement ne permet pas à l'heure actuelle d'en saisir les effets.

Préciser de quel règlement il s'agit.

*Le nouveau règlement **enseignement** du 9 décembre 2013 décrit la procédure à suivre face à un enseignement qui ne satisfait pas aux critères de qualité. Mais la mise en place trop récente de ce règlement ne permet pas à l'heure actuelle d'en saisir les effets.*

Le Rectorat adresse périodiquement au Sénat un rapport sur la qualité de l'enseignement à l'Université et dans ses unités académiques (« Reporting »). Les facultés sont tenues de faire parvenir au Rectorat les informations nécessaires. Cela concerne notamment la publication des données de base dans leurs domaines de compétence, le rapport concernant les mesures prises à la suite des évaluations des enseignements (art. 22), les statistiques des succès et échecs aux examens (art. 25) ainsi que les données sur les ressources en personnel et en infrastructure à disposition de l'enseignement.

Proposition : ajouter les guillemets puisqu'il s'agit d'un article tiré du règlement ainsi que le numéro de l'article.

« Le Rectorat adresse périodiquement au Sénat un rapport sur la qualité de l'enseignement à l'Université et dans ses unités académiques (« Reporting »). Les facultés sont tenues de faire parvenir au Rectorat les informations nécessaires. Cela concerne notamment la publication des données de base dans leurs domaines de compétence, le rapport concernant les mesures prises à la suite des évaluations des enseignements (art. 22), les statistiques des succès et échecs aux examens (art. 25) ainsi que les données sur les ressources en personnel et en infrastructure à disposition de l'enseignement. » (règlement enseignement du 9 décembre 2013, article 32)

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. Assurer un retour d'information auprès des étudiant-e-s dans un délai qui permette à ces derniers d'en juger des résultats, auprès des responsables de formation, et en indiquant clairement les effets de ces évaluations.

Commentaire

Nous proposons de formuler cette recommandation de manière plus globale. En effet la réalité montre que la situation (longueur des questionnaires, organisation des évaluations, etc.) peut présenter des différences significatives entre certaines facultés et départements. Il paraît ainsi préférable de faire les ajustements en tenant compte du contexte plutôt que de focaliser sur un aspect comme le nombre de questions. Pour ce qui est de l'information aux étudiant-e-s des effets de l'évaluation, il est clair qu'il faut d'abord fixer les modalités du suivi des évaluations.

Réexaminer les procédures d'évaluation (cadence, instruments, organisation pratique, contenu, suivi des résultats) et réaliser les ajustements nécessaires dans le cadre de la mise en pratique du règlement enseignement dans les facultés en veillant à ce que toutes les parties prenantes soient impliquées. Les responsables de filière/programme et les étudiant-e-s devraient faire partie du processus.

Page 16

Les indicateurs de coûts de l'Office fédéral de la statistique (OFS) indiquent que l'Université a un taux d'encadrement et des coûts similaires à la moyenne suisse, bien que légèrement inférieurs dans le domaine des sciences naturelles, exactes et les formations médicales.

Précision

L'UNIFR offre pour les formations médicales que sont la pharmacie et la médecine dentaire les deux premières années de Bachelor. La comparaison des coûts avec la moyenne suisse qui se fait sur le cursus entier n'est pas tellement significative.

Page 17

La mise en place, dans le projet « Horizon 15 », prévoit dans le domaine finance, une clarification des délais pour l'établissement du budget...

Correction

La mise en place, dans le projet « **Univers 15** », prévoit dans le domaine finance, une clarification des délais pour l'établissement du budget...

Page 18

Cette commission de recherche FNS (qui relève du Sénat) a vu son fonctionnement défini par un règlement du 8 mai 2013.

Correction

Cette commission de recherche FNS (qui relève du Sénat) a vu son fonctionnement défini par un règlement du **11 mars** 2013.

La création d'une base de données pour recenser et publier les activités de recherche : 'FUTURA', a été élaborée initialement dans le cadre d'un travail de recherche afin de centraliser les informations sur la recherche. Le SEGQ était chargé de récolter les données à partir des différentes sources (statistiques diverses, banque de données de recherche, rapports d'activité, etc.), généralement en provenance des départements, sous des formes variées. Sous sa forme actuelle, 'FUTURA' a atteint ses limites selon les responsables de l'Université. Une nouvelle version, permettant d'obtenir des données qui serviront à la réalisation de tableaux de bord à destination des responsables de l'Université, est en cours de réalisation.

Commentaire

Trois idées sont présentes dans ce paragraphe : FUTURA, le rôle du SEGQ et les tableaux de bord. Pour gagner en clarté nous proposons la structure suivante :

La création d'une base de données pour recenser et publier les activités de recherche : 'FUTURA' a été élaborée initialement dans le cadre d'un travail de recherche afin de centraliser les informations sur la recherche. Sous sa forme actuelle, 'FUTURA' a atteint ses limites selon les responsables de l'Université et va donc être réécrite. **Concrètement cette réécriture (en cours de réalisation) se fait sous l'égide de la DIT en collaboration avec le SPR, le SEGQ et les chercheurs.** ~~Une nouvelle version, permettant d'obtenir des données qui serviront à la réalisation de tableaux de bord à destination des responsables de l'Université, est en cours de réalisation~~

Lors des exercices d'évaluation de la recherche (par exemple dans le cadre d'évaluations internes ou de procédures d'accréditation) le SEGQ était chargé de récolter les données à partir des différentes sources (statistiques diverses, banque de données de recherche, rapports d'activité, etc.), généralement en provenance des départements, sous des formes variées. Cette récolte ne s'est jamais faite à partir de FUTURA (auto-déclaration des données, fiabilité et exhaustivité). Le projet tableaux de bord (balanced scorecards) qui est en cours de réalisation contient un volet recherche. Actuellement les indicateurs sont définis par un groupe comprenant différents acteurs (détails dans le rapport d'auto-évaluation p25).

Page 19

Environ 50% des assistant-e-s ne finissent pas leur thèse.

Commentaire

Nous demandons que cette phrase soit biffée.

Les données quantitatives fournies par l'UNIFR dans le complément 08 traitaient de la durée des études doctorales et permettaient de calculer le taux de doctorat décerné ainsi que le taux d'abandon après une période déterminée. Cependant après cette période déterminée il reste toujours une portion (qui peut être importante) de doctorant-e-s qui sont inscrits sans avoir obtenu leur doctorat et sans avoir abandonné. Du moment que la durée du doctorat n'est pas limitée, le taux tel qu'il est présenté dans le texte ne peut pas être calculé.

Les statuts de doctorant-e-s et de d'assistant-e-s sont deux statuts différents. Les chiffres fournis par l'UNIFR concernaient les doctorant-e-s (et non les assistant-e-s).

Page 20

Là encore, la nouvelle loi sur l'Université (projet du premier novembre 2013) envisage un changement important : « Afin que l'Université puisse exercer son régime d'autonomie, des compétences appartenant actuellement au Conseil d'Etat ou à la Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport (DICS) sont transférées à l'Université et attribuées au Rectorat (nomination des membres du corps professoral, par exemple) ».

Corriger la date et ajouter la référence

*Là encore, la nouvelle loi sur l'Université (projet du premier **octobre** 2013) envisage un changement important : « Afin que l'Université puisse exercer son régime d'autonomie, des compétences appartenant actuellement au Conseil d'Etat ou à la Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport (DICS) sont transférées à l'Université et attribuées au Rectorat (nomination des membres du corps professoral, par exemple) ». (**Message 2013 du Conseil d'Etat, p3**)*

Page 21

La promotion des personnels enseignants est peu évoquée. Les mêmes dispositions (commission de structure, commission d'appel) font-elles cette fonction ?

Demande de clarification

Ces deux phrases qui terminent le passage sur le recrutement ne nous paraissent pas claires. Nous demandons aux experte-e-s de préciser leur sens.

Page 22

Le SPR (Service Promotion Recherche) est en charge de l'aide et l'appui à la relève. L'annexe 53 au rapport d'auto-évaluation détaille les actions et aides proposées comme par exemple la gestion d'un site internet commun aux doctorant-e-s et post-doctorant-e-s, l'aide à la recherche de bourses, ou encore l'aide à la soumission de projets.

Commentaire

Le SPR n'est pas le seul service impliqué dans ces actions. Le service d'égalité des chances est également très actif dans ce domaine.

Page 23

A l'Université de clarifier cette démarche et d'utiliser les moyens à sa disposition (sites web, les revues comme « Universalis », presse, etc.) pour diffuser le rôle de l'AQ.

Commentaire

Les revues de l'UNIFR sont UNIVERSITAS ET UNIREFLETS. Pour ce genre de communication UNIREFLETS semble être le mieux adapté.

A l'Université de clarifier cette démarche et d'utiliser les moyens à sa disposition (sites web, les revues comme « Unireflets » ou « UNIVERSITAS », presse, etc.) pour diffuser le rôle de l'AQ.

Si le retour sur les procédures doit identifier les décideurs concernés, il semble que pour les résultats, un effort puisse être fait dans certains domaines : la systématisation des retours d'informations sur l'évaluation des enseignements, en particulier aux étudiant-e-s, ...

Commentaire

Actuellement le retour d'information sur les évaluations des enseignements est organisé de la manière suivante. Les résultats de l'évaluation sont délivrés par email à l'enseignant-e à qui il est expressément demandé dans le message qui accompagne les résultats de montrer les résultats aux étudiant-e-s. Comme le système est basé sur l'auto-responsabilité il n'y a pas de contrôle pour vérifier que cette dernière étape de l'évaluation est réalisée. Cette remarque sera intégrée à la réflexion qui sera menée dans le cadre de la mise en application du règlement enseignement (cf. recommandation du critère 3.1).

Là encore, il est évident que de telles actions ont des coûts : il importe de quantifier les différentes actions, mais aussi, ultérieurement de présenter les « bénéfiques » qui en ont été retirés.

Commentaire

L'UNIFR souhaite que cette déclaration fasse l'objet d'une recommandation.

4.5 Conclusion : profil des points forts et des points faibles et évaluation globale

Page 25

L'Université a entamé avec détermination de profondes transformations en vue d'améliorer son assurance qualité, qu'il s'agisse du projet « Horizon 15 » ou de la mise en place d'un nouveau système de centralisation des données

Correction

*L'Université a entamé avec détermination de profondes transformations en vue d'améliorer son assurance qualité, qu'il s'agisse du projet « **Univers 15** » ou de la mise en place d'un nouveau système de centralisation des données.*

Page 26

7. Harmoniser et coordonner les procédures d'évaluation des étudiant-e-s, et en définir la périodicité.

Commentaire

Cette recommandation (au contraire de toutes les autres) ne figure pas dans la partie 4.4 Analyse des critères de qualité de l'audit de la qualité 2013/14. Nous pensons qu'il faut soit l'intégrer dans la partie 4.4 soit la supprimer à la p26.

OAQ
Falkenplatz 9
Postfach 7456
3001 Bern

www.oaq.ch

