

## PROGRAMME D'ACTIVITÉ DU RECTORAT 2015 – 2019: BILAN

Conformément à l'art. 54, al. 2 des Statuts de l'Université du 31 mars 2000, le Rectorat de la période de fonction 2015 – 2019 a présenté son programme d'activité six mois après son entrée en fonction. Il y formulait les développements et défis internes et externes touchant l'Université qui lui paraissaient particulièrement importants, les axes à traiter prioritairement et les objectifs à atteindre.

Se basant sur la planification stratégique de l'Université pour la période 2010 – 2020 et tenant compte des résultats d'une analyse approfondie des forces, des faiblesses, des opportunités et des risques (« analyse SWOT »), le Rectorat a défini **7 champs d'action** auxquels il a attribué **35 objectifs**.



En définissant ces priorités, le Rectorat visait à optimiser l'efficacité et l'efficacé, ainsi qu'à promouvoir le développement de l'Université et l'innovation. Il s'agissait (et il s'agit toujours) avant tout de rendre les prestations actuelles plus efficaces en optimisant les structures et les processus, de développer et mettre en œuvre de nouvelles prestations, ainsi que de mobiliser les potentiels.

Au cours des quatre dernières années, **la majeure partie des objectifs a pu être (pratiquement) atteinte**, malgré des conditions-cadre en partie difficiles. Les aspects suivants revêtent une importance particulière :

- **Les structures et procédures ont pu être rendues plus efficaces et la nouvelle gouvernance a pu être mise en place.** Sont notamment à relever dans ce contexte l'adoption et la révision d'une série d'actes législatifs, notamment la révision totale des Statuts de l'Université, l'adoption du Règlement sur les professeur-e-s et du Règlement sur les finances. Par ailleurs, se basant sur la convention d'objectifs conclue avec l'Etat de Fribourg, le Rectorat a passé une convention de prestations avec chacune des facultés, dans lesquelles ont été spécifiés les objectifs à réaliser, les prestations à fournir et les moyens disponibles pendant la période de référence. A noter également le développement du système d'assurance qualité (AQ), aussi bien au niveau de l'enseignement et de la recherche qu'au niveau de l'administration.
- **De nouvelles prestations ont pu être développées.** Entre autres, l'enseignement et la recherche interdisciplinaires ont été étoffés. Sont à relever, par exemple, la mise sur pied du Bachelor en études économiques et juridiques, la création de la Chaire « Environmental humanities », la mise

en place du Centre Islam et Société, ainsi que le renforcement du Centre Human-IST (Human Centered Interaction Science and Technology). Une attention particulière a été portée à l'introduction du Master en médecine. Malgré sa complexité, ce projet important à plusieurs titres pourra être réalisé dans les délais prévus et contribuera au profilage et au rayonnement national de l'Université de Fribourg, de l'HFR et de tout le Canton. Finalement, dans le cadre d'un renforcement du caractère propédeutique de la première année d'études, de nombreuses prestations, telle que la mise sur pied d'un Welcome Center et la mise en œuvre d'un nouveau concept pour les Journées d'accueil, ont pu être réalisées.

- **Des potentiels existants ont pu être mobilisés.** De nouvelles catégories de professeur-e-s ont été introduites, des critères de qualifications ont été définis et les procédures d'engagement ont été développées. En introduisant la catégorie des professeur-e-s assistant-e-s et en développant le système du « Tenure Track », la promotion de la relève scientifiques a été renforcée. Par ailleurs, le système de promotion de la recherche a été réformé et le soutien administratif en faveur des chercheuses et chercheurs a été développé. Ces mesures et efforts ont été récompensés par l'attribution de nombreux projets, notamment du Conseil Européen de la Recherche (European Research Council, ERC), appartenant aux financements européens les plus prestigieux pour des chercheurs indépendants. Au final, les moyens tiers provenant des institutions publiques de la promotion de la recherche ont pu être augmentés de manière significative ces dernières années.

Malgré de grands efforts, certains objectifs n'ont pu être atteints ou n'ont été atteints que partiellement. Le Rectorat y exerçait souvent une influence restreinte. Ainsi, les projets d'infrastructures comme, notamment, celui d'« extension du site Miséricorde – Tour Henri » ont pris du retard et les mesures prévues n'ont pas pu être réalisées dans les délais initialement envisagés. Une marge de manœuvre suffisante au niveau des finances n'a également pas pu être garantie. Finalement et de manière générale, la réalisation d'un certain nombre d'objectifs dépend fortement de l'initiative des chercheuses et des chercheurs. Un système d'incitation a pu être développé, mais sa mise en œuvre nécessite plus de temps que prévu. Par conséquent, un certain nombre d'objectifs, notamment au niveau des collaborations internationales et au niveau de la formation continue, n'ont pu être atteints qu'en partie.

De manière générale, force est de constater que le **programme d'activités 2015-19 était très ambitieux**. Grâce à la réalisation de nombreux objectifs, l'Université de Fribourg a non seulement maintenu sa position comme « université complète » d'importance nationale et de rayonnement international, mais a également pu renforcer ce positionnement dans des domaines spécifiques. Afin de garder cette excellente orientation, il est impératif de définir clairement les priorités de la période 2019-2024. Dans ce cadre, les efforts en faveur du développement, de la mise en œuvre de nouvelles prestations et de la mobilisation de potentiels doivent être maintenus, voire augmentés. Au niveau de la gouvernance, la nécessité de trouver un équilibre entre la responsabilité de gouvernance des organes dirigeants, la responsabilité académique des facultés et la participation des membres de la communauté universitaire demeure un défi constant.

Finalement, il convient de souligner, que le **bilan positif** de la période 2015-2019 n'a pu être réalisé que grâce à des efforts extraordinaires non seulement des membres du Rectorat, mais aussi des autres organes, des personnes dirigeantes et du personnel technique et administratif. A noter dans ce contexte que d'autres grands projets, tels que la refonte du système IT (projet « Campus Management ») et des sites Web ont pu être réalisés en parallèle. Cependant, malgré ces résultats positifs, force est de constater que l'encadrement des étudiant-e-s dans certains domaines, ainsi que le *ratio* entre le personnel administratif et technique par poste à plein temps de personnel académique sont toujours (très) précaires. Ainsi, ce dernier *ratio* se situe clairement en-dessous de celui des autres universités suisses avec un profil comparable. Il impose ainsi des limites considérables au développement de l'Université dans son ensemble et constitue un véritable handicap « concurrentiel ».

Fribourg, le 20 janvier 2019