

PROGRAMME D'ACTIVITÉ DU RECTORAT 2019-2024 : BILAN

Conformément à l'article 64 alinéa 3 des Statuts de l'Université de Fribourg du 4 novembre 2016, le Rectorat de la période 2019-2024 a présenté son programme d'activité six mois après son entrée en fonction. Il y décrivait les projets de développements et les défis touchant l'Université, les priorités qu'il entendait fixer et les objectifs qui en découlaient.

Pour établir son programme d'activités, le Rectorat s'est basé sur la Convention d'objectifs 2018-2022 conclue avec l'Etat et sur la planification pluriannuelle 2018-2022. Il a également tenu compte des résultats d'une analyse approfondie des forces, des faiblesses, des opportunités et des risques concernant l'Université (« analyse SWOT »), ainsi que des travaux de préparation de la Stratégie 2030 menés entre 2018 et 2020. Le Rectorat a ainsi défini sept champs d'action stratégiques prioritaires auxquels il a attribué 30 objectifs.

En adoptant cette approche large, le Rectorat manifestait sa volonté de poursuivre une approche de pilotage globale et d'assumer le rôle qui lui est dévolu dans le nouveau système de gestion de l'Université mis en place avec la révision des principales bases légales de l'Université entre 2015 et 2020. Il souhaitait également mettre en place les premiers jalons visant la concrétisation des objectifs globaux formulés dans la Stratégie 2030.

La majeure partie des objectifs formulés dans le programme d'activités 2019-2024 a pu être entièrement ou du moins largement atteinte. S'y sont ajoutés d'autres projets ou défis stratégiques en fonction des besoins, des opportunités ou des impératifs. Les observations suivantes peuvent être formulées :

- **La nouvelle gouvernance de l'Université a été affinée et pleinement mise à profit.** Le Rectorat de la période 2019-2024 a pu s'appuyer sur le nouveau système de gestion de l'Université et évoluer dans une culture institutionnelle nouvelle. Si des difficultés ponctuelles ont nécessité des ajustements, le changement de culture apparaît à présent effectif. Il a notamment permis de renforcer les interactions entre les entités et organes universitaires et de clarifier leurs rôles et responsabilités, que ce soit au niveau du Canton, du Rectorat, du Sénat ou des facultés. Une culture décisionnelle de plus en plus basée sur l'information a aussi été implémentée et différentes conventions de prestations avec les facultés et services ont été établies.

- **De nouvelles prestations ont pu être développées.** Le Rectorat a œuvré en vue de renforcer le profil de l'Université et d'appuyer certains domaines. Il s'est basé pour cela sur la tradition, les spécificités et les centres d'excellence de l'Université, en alignant ses priorités de développement sur les grands axes définis dans la Stratégie 2030. On peut ainsi relever le lancement de plusieurs nouveaux programmes interdisciplinaires soutenus par le Rectorat pour répondre aux défis sociétaux et basés sur des thèmes d'expertise de l'Université ou la création (encore en cours) d'un centre interfacultaire des sciences alimentaires. Un système d'information sur la recherche a aussi été développé, de même que de nouvelles offres de soutien à la carrière des jeunes diplômé-e-s et un Service de coordination des centres documentaires mis en place.

- **Le développement de l'institution a été poursuivi et son positionnement affermi, en conformité avec ses valeurs et les évolutions sociétales.** Une planification stratégique a ainsi été adoptée, la « Stratégie 2030 », de même qu'une Stratégie digitalisation et des recommandations pour l'utilisation du numérique dans l'enseignement, des « Best Practices » concernant le doctorat ou encore une politique linguistique.

- **L'Université a maintenu et développé son dynamisme en matière d'innovation et de recherche,** avec notamment plusieurs collaborations développées dans le domaine de l'innovation, par exemple avec FriUp, la Hes-SO ou la Promotion économique du Canton de Fribourg. Cela s'est traduit aussi par une augmentation du nombre de brevets, de start-ups et de projets Innosuisse. Différents partenariats privés ont été conclus, tandis que les candidatures de chercheur-euse-s à des instruments de financement de la recherche ont augmenté de manière significative et conduit à une augmentation significative du financement de la recherche par des fonds tiers.

- **Des potentiels ont pu être mobilisés et des structures optimisées afin d'améliorer l'existant.** Des entités ont été regroupées pour former le Service égalité, diversité et inclusion, le Service des infrastructures et le Service de didactique universitaire et compétences numériques. Par ailleurs, le Centre des langues a été restructuré ce qui a permis une augmentation significative des offres de cours qui sont désormais aussi – grâce à des conventions de collaboration – ouverts à d'autres hautes écoles du Canton. L'Université a aussi été accréditée par le Conseil suisse d'accréditation en 2022. Le système d'assurance qualité en place a bénéficié de différents développements dans ce contexte et été bien reçu par les expert-e-s. Ont été constatés l'existence d'une culture qualité et le souci très présent, à tous les niveaux de l'institution, de produire un travail et des prestations de qualité. La condition posée à l'accréditation, à savoir la mise en place d'une évaluation systématique et périodique des professeur-e-s, a été réalisée peu avant la fin du mandat du Rectorat.

Malgré de grands efforts, certains objectifs doivent être considérés comme partiellement atteints ou pas atteints, en particulier ceux liés à la durabilité et aux infrastructures. Une combinaison de facteurs l'explique, comme la dotation en personnel limitée ou partiellement absente, malgré l'enveloppe financière 2023-2027 attribuée par le Canton en 2022 et dont le Rectorat a pu bénéficier pour la fin de son mandat. Des ressources substantielles ont aussi été absorbées par des événements imprévus ou non connus lorsque le Rectorat 2019-2024 a pris ses fonctions, en particulier par la gestion liée au COVID et par la décision du Conseil d'Etat de regrouper la formation à l'enseignement supérieur à l'Université (un projet par ailleurs salué par l'Université qui comporte beaucoup de perspectives de développements intéressants et innovatifs tant dans le domaine de l'enseignement que de la recherche). Le Rectorat a en outre souvent été confronté à l'existence de dépendances externes et à la nécessité d'une coordination avec des partenaires extérieurs, notamment au niveau de l'Etat de Fribourg pour les dossiers liés aux infrastructures.

Au final, il convient de souligner le **bilan positif** du Rectorat de la période 2019-2024 : ce dernier a réussi à optimiser les structures et les processus, à améliorer et à développer l'offre de prestations, ainsi qu'à mobiliser les potentiels existants. Grâce à ceci, à la poursuite de l'implémentation du nouveau système de gouvernance ainsi qu'à l'achèvement ou à l'avancement réussi de plusieurs projets stratégiquement importants, le Rectorat a pu assurer la position de l'Université de Fribourg comme site de recherche et de formation de pointe et comme université complète d'importance nationale et de rayonnement international.

Pour le futur, plusieurs objectifs du programme d'activités 2019-2024 ainsi que certains projets stratégiques resteront pertinents. Le développement de nouvelles prestations académiques, la durabilité, la gestion des projets liés aux infrastructures ainsi que la gouvernance de la digitalisation, en lien avec la sécurité informatique et les développements de l'intelligence artificielle, constitueront en particulier des défis majeurs. Les relations avec l'extérieur et la recherche d'un "juste" équilibre entre la responsabilité de pilotage des organes dirigeants de l'Université et la responsabilité académique des facultés et de leurs membres resteront cruciales. En ce sens, des priorités cohérentes et claires, la poursuite du développement de l'institution par un profilage ciblé, et la communication interne et externe demeurent indispensables. Le Rectorat de la période 2024-2029 disposera ainsi d'outils de pilotage précieux et complémentaires pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels qui seront les siens.

Fribourg, le 8 février 2024