

Planification pluriannuelle 2018 – 2022

Adoptée par le Rectorat le 31 janvier 2017

Ratifiée par le Sénat le 21 février 2017

Remarque préliminaire

Ce document a été ratifié par le Sénat le 21 février 2017 et n'a pas été adapté aux développements ultérieurs; en particulier, les décisions politiques survenues depuis lors ne se reflètent pas dans ce document. En ce sens, il n'est plus actuel.

L'Etat et l'Université ont négocié et conclu une convention d'objectifs sur la base de cette planification (cf. aussi art. 9 al. 3 LUni). La planification pluriannuelle doit dès lors toujours être lue en lien avec la *convention d'objectifs entre l'Université et l'Etat de Fribourg pour les années 2018-2022* (convention acceptée par le Conseil d'Etat le 7 novembre 2017), qui est déterminante. Néanmoins, l'essentiel des objectifs décrits dans le présent document reste d'actualité. Toutefois, des adaptations sont nécessaires et seront entreprises dans les prochains mois, en considérant notamment les moyens financiers à disposition.

17 novembre 2017

Sommaire

Introduction	3
I. Fondements	4
1. « Stratégie 2020 » et Programme d'activité 2015-2019	4
2. Planification pluriannuelle 2015-2018.....	4
3. Position de l'Université de Fribourg dans le paysage suisse des hautes écoles : statu quo et défis	5
II. Axes stratégiques du développement de l'Université de Fribourg 2018-2022	7
1. Enseignement.....	7
2. Recherche.....	8
3. Formation continue	9
4. Coopérations	9
5. Relève scientifique.....	9
6. Infrastructures	9
7. Administration	10
III. Facultés : axes de développement choisis	10
1. Faculté de théologie	10
2. Faculté de droit	12
3. Faculté des sciences économiques et sociales.....	13
4. Faculté des lettres.....	15
5. Faculté des sciences et de médecine	17
IV. Aspects transversaux	19
1. Instituts interfacultaires.....	19
2. Autres aspects transversaux	19
V. Services centraux et infrastructures	21
1. Services centraux	21
2. Infrastructures	22
VI. Synthèse : évolution du budget de l'Université	22

Introduction

Conformément à l'**article 9 al. 2 de la Loi sur l'Université (LUni)**, l'Université doit établir tous les cinq ans une planification pluriannuelle définissant ses objectifs, les modalités à mettre en œuvre pour les atteindre, les ressources nécessaires pour les financer et les critères permettant de déterminer s'ils ont été atteints. Cette planification pluriannuelle constitue la base pour l'élaboration de la convention d'objectifs qui doit être conclue entre l'Etat et l'Université qui fixe les enveloppes budgétaires annuelles nécessaires au fonctionnement de l'Université et à la réalisation de la convention d'objectifs, ainsi que les crédits d'investissements (art. 9 al. 3 LUni).

Cette « **gouvernance** » de l'Université au moyen de conventions d'objectifs et d'enveloppes budgétaires, nouvellement ancrée dans la loi, doit conférer à l'Université la **marge de manœuvre** nécessaire pour assurer son développement et son positionnement dans le paysage national et international, ainsi que lui octroyer une certaine **sécurité de planification** sur plusieurs années, tout en garantissant les intérêts de l'Etat en tant qu'autorité responsable de l'Université.

Le présent document représente la **première planification pluriannuelle** basée sur la **Loi sur l'Université telle que partiellement révisée** au 1^{er} janvier 2015. Cette première période de planification concerne les années 2018 à 2022. Comme l'année 2018 est incluse dans l'actuelle planification (à l'exception des nouveaux moyens prévus en lien avec l'introduction du Master en médecine), la nouvelle planification se rapporte *de facto* – du moins pour ses aspects financiers – à la période 2019-2022.

La première partie décrit les **points de départ** (I) et la deuxième partie expose les **axes stratégiques** de la planification pluriannuelle (II). Les parties suivantes (III, IV, V) précisent ces axes et ces orientations pour les **différents niveaux** (facultés, domaines transversaux, services centraux et aspects généraux). A cet égard, l'accent est mis sur certains points essentiels du développement de l'Université ainsi que sur les domaines et les projets nécessitant l'**engagement de moyens supplémentaires**. A ce sujet, il peut déjà être indiqué que l'Université prévoit dans différents domaines une **réallocation** des moyens à disposition ou un engagement plus efficient de ceux-ci. Cette volonté est également mise en exergue dans le document.

Ce document a été élaboré par le Rectorat sur la base de son Programme d'activité pour les années 2015-2019, de la Stratégie 2020 de l'Université de Fribourg du 9 décembre 2009 ainsi que sur celle des documents de planification et des prises de position des facultés et des services centraux. Conformément à l'art. 33 al. 1 let. a ch. 1 LUni, la planification pluriannuelle a été ratifiée par le Sénat lors de sa séance du 21 février 2017.

I. Fondements

L'élaboration de la planification pluriannuelle repose en premier lieu sur le Programme d'activité du Rectorat 2015-2019, qui se fonde entre autres sur la « Stratégie 2020 » de l'Université, adoptée en 2009 (1). Les résultats de la planification pluriannuelle 2015-2018 doivent également être pris en compte (2). La position de l'Université de Fribourg dans le paysage universitaire national et les grands défis qui en découlent sont enfin déterminants pour les perspectives de développement de l'Université (3).

1. « Stratégie 2020 » et Programme d'activité 2015-2019

Dans le cadre de sa **Stratégie 2020**, l'Université a défini les objectifs stratégiques de planification suivants :

1. Développer et profiler les « phares » et thèmes porteurs facultaires et interfacultaires ;
2. Renforcer la relève scientifique et encourager la recherche ;
3. Densifier et développer le réseau international ;
4. Encourager et soutenir la qualité ;
5. Dynamiser l'allocation des ressources financières ;
6. Concentrer les locaux et infrastructures ;
7. Améliorer de manière ciblée les prestations de services internes en faveur des étudiant-e-s, des chercheurs et chercheuses et des enseignant-e-s.

En se fondant sur ces objectifs, le Rectorat a défini dans son **Programme d'activité 2015-2019** sept champs d'action (gouvernance, infrastructures et finances, recherche, enseignement, promotion de la relève scientifique et développement du personnel, relations internationales et dialogue de l'Université avec la société) contenant chacun plusieurs objectifs (35 objectifs au total).

Les axes stratégiques retenus dans la planification pluriannuelle (ci-dessous II.) reprennent certains des objectifs formulés dans ces documents en les développant ou en les précisant.

2. Planification pluriannuelle 2015-2018

La présente planification pluriannuelle succède à la planification pluriannuelle 2015-2018 qui a été élaborée sur la base de l'ancienne version de la LUni. Cette planification, adoptée par le Conseil d'Etat et l'Université par consensus, définissait pour l'essentiel certains **besoins supplémentaires très urgents** de l'Université et fixait dans ce contexte les **moyens financiers supplémentaires** nécessaires.

Les moyens financiers mis à disposition de l'Université (pour le personnel) étaient en particulier les suivants :

- En 2015 : CHF 660'000.-
- En 2016 : CHF 500'000.-
- En 2017 : CHF 1'790'000.-
- En 2018 : CHF 2'060'000.-

Ces moyens supplémentaires devaient pour l'essentiel permettre d'améliorer l'encadrement dans certains domaines particulièrement désavantagés à cet égard, en créant des postes de col-

laborateurs et collaboratrices scientifiques supplémentaires. Ceci aurait en outre permis de contribuer au renforcement de la relève scientifique. Dans certains domaines, la transformation de postes de professeur-e-s associé-e-s en poste de professeur-e-s ordinaires était par ailleurs prévue.

Le Conseil d'Etat a toutefois **modifié** cette planification en 2014 dans le cadre de son programme de mesures structurelles et d'économies et a **réduit** les moyens supplémentaires mis à disposition de l'Université. Les moyens supplémentaires suivants ont été supprimés :

- En 2015 : – CHF 110'000.-
- En 2016 : – CHF 130'000.-
- En 2017 : – CHF 1'390'000.-
- En 2018 : – CHF 1'560'000.-

Toutefois, il s'agit de mentionner qu'en 2017 et en 2018, des moyens supplémentaires en personnel ont été octroyés dans le cadre du programme « Master en médecine », pour respectivement CHF 750'000.- et CHF 1'630'000.

Dans ce contexte, il convient également de souligner l'évolution du **taux de couverture du budget total de l'Université supporté par le Canton**. Entre 2015 et 2018, suite à la modification de la planification, celui-ci est passé de 43.7 % à 42.5 %.

Ceci a entraîné une **situation difficile** pour l'Université, puisque certains besoins prioritaires – et toujours d'actualité – n'ont pas pu être pris en compte de la manière prévue. Ces difficultés sont principalement les suivantes :

- L'augmentation du **nombre d'étudiant-e-s** dans certains domaines tels que la pédagogie curative, la biomédecine ou les sciences du sport requiert des mesures appropriées pour assurer l'encadrement (en particulier par des collaborateurs et des collaboratrices scientifiques).
- Partant, l'encouragement de la **relève scientifique** devrait être renforcé.
- Dans certains domaines, une **disproportion extrêmement défavorable des professeur-e-s associé-e-s par rapport aux professeur-e-s ordinaires** persiste.¹

Parallèlement, un renforcement modéré des **services administratifs** est nécessaire, notamment en raison de l'augmentation des tâches et de leur complexité.

3. Position de l'Université de Fribourg dans le paysage suisse des hautes écoles : *statu quo* et défis

Suite à son entrée en fonction en mars 2015, le Rectorat a analysé la **position de l'Université de Fribourg aux niveaux national et international**. Les principaux résultats de cette analyse ont été présentés dans un rapport daté du 1^{er} février 2016. Les éléments suivants ont en particulier été relevés :

- L'Université de Fribourg a acquis une bonne position sur le plan national et a su se développer et se profiler ces dernières années. Par son nombre d'étudiant-e-s, elle est une **université suisse de taille moyenne** proposant une **offre recouvrant l'ensemble des domaines scientifiques** (« **université complète** »). Dans ce cadre, elle est – en dépit d'un

¹ La révision totale des Statuts de l'Université adoptée par le Sénat le 4 novembre 2016 et entrée en vigueur en janvier 2017 (après la ratification par le Conseil d'Etat) prévoit que le statut de professeur-e associé-e sera supprimé dès le 1^{er} janvier 2018 et remplacé par le statut de professeur-e ordinaire de catégorie de base. Les professeur-e-s ordinaires deviendront professeur-e-s ordinaires de catégorie supérieure.

nombre légèrement plus faible d'étudiant-e-s – comparable aux universités complètes de Genève, Lausanne, Berne et Bâle.

- L'Université de Fribourg est une **université complète** et veut le rester, notamment au vu de l'importance des approches interdisciplinaires. Elle définit simultanément certaines priorités, d'une part afin de se profiler et d'être complémentaire par rapport aux autres universités (suisses), et d'autre part en vue d'occuper une position dominante dans certains domaines.
- L'Université est également très **attractive** pour les **étudiant-e-s en provenance d'autres cantons** et de l'étranger, en particulier grâce à son bilinguisme, à l'attention portée aux contacts individualisés entre les enseignant-e-s et les étudiant-e-s et à la qualité élevée de l'**enseignement**. Si 17 % de l'effectif est en provenance de l'étranger, environ 60 % des étudiant-e-s proviennent des cantons suisses autres que Fribourg, ce qui a pour conséquence que les recettes découlant de l'accord intercantonal universitaire jouent un rôle important dans le financement de l'Université.
- Dans la **recherche**, l'acquisition de financements externes a fortement augmenté ces dernières années. Ainsi, entre 2006 et 2015, les dépenses couvertes par des subsides du FNS ont passé de 15.6 millions à 29.5 millions ; pour ce qui est des autres sources externes, la même période a vu les dépenses passer de 24.6 millions de francs à 37.1 millions. Parallèlement au Fonds national suisse et aux autres moyens externes, les programmes de recherche de l'UE jouent aussi un rôle toujours plus important.
- En comparaison avec les autres universités, l'Université de Fribourg est organisée de manière **efficace**, tant en **proportion du personnel administratif et technique** que des **coûts par étudiant-e**.

Il y a ainsi à l'Université de Fribourg 0.41 postes de personnel administratif et technique par poste à temps plein de personnel académique, alors que ce ratio est de 0.73 à Berne, 0.57 à Genève, 0.56 à Zurich et 0.48 à Neuchâtel. La même relation peut être faite en lien avec le nombre d'étudiant-e-s par rapport au budget total (sans financement externe) : alors que l'Université de Fribourg a env. 10'500 étudiant-e-s pour un budget total d'env. 210 Mio., ces chiffres se situent pour les autres universités évoquées entre env. 560 Mio. pour 13'500 étudiant-e-s (Université de Bâle) et 1,12 Mrd pour env. 26'000 étudiant-e-s (Université de Zürich).

Il convient d'ajouter qu'avec ces moyens (faibles en comparaison des autres universités), l'Université de Fribourg propose dans de nombreux domaines un **enseignement bilingue** et que l'**administration** travaille également en mode **bilingue**, ce qui engendre des coûts additionnels considérables.

- Au vu de la taille du canton et de la ville, l'Université de Fribourg a une **influence significative sur le développement social, culturel et économique** de la ville, de la région et du canton.
- En ce qui concerne le **taux de couverture des dépenses, respectivement du budget total de l'Université, supporté par le Canton** (hors financements externes) trois aspects particuliers peuvent être soulignés :
 - Premièrement, ce taux est nettement plus bas à Fribourg que dans la plupart des autres cantons universitaires ; il n'est ainsi plus faible que dans les cantons de Lucerne, de St-Gall et du Tessin (qui n'ont toutefois pas d'université complète). Le taux de couverture des dépenses supporté par le canton siège était ainsi d'env. 43% à Fribourg (en 2015), alors qu'il était d'env. 65% dans le canton de Vaud et d'env. 52% à Berne ; Genève, Bâle et Zürich ont un taux de couverture situé entre 54% et 64%.
 - Deuxièmement, il convient de rappeler qu'aussi bien ce taux de financement cantonal que le chiffre absolu des apports cantonaux ont significativement augmenté, en particulier durant les années 2010 à 2013 (de 79,5 Mio. à 94,6 Mio.), mais qu'une

période de stagnation, voire même de réduction, est survenue **ces dernières années**. Dès 2014, la participation cantonale a diminué pour atteindre 88,9 Mio. en 2016 ; cette diminution s'explique principalement par l'application de mesures structurelles et d'économies de la part du Canton, ainsi que par une forte augmentation des recettes provenant de l'Accord intercantonal universitaire.

- Troisièmement, les chiffres mentionnés ci-dessus témoignent du fait que, grâce au soutien significatif du canton, ce dernier peut s'enorgueillir de disposer d'une Université au rayonnement national et international reconnu ; il en découle une grande attractivité pour les étudiants extracantonaux et internationaux, générant par-là la perception de revenus complémentaires (notamment les sommes allouées au titre de la subvention de base ainsi que les recettes issues de l'Accord intercantonal universitaire).

Au vu de la situation esquissée, le grand **défi** de l'Université de Fribourg pour ces prochaines années est non seulement de conserver sa position d'Université d'importance nationale, mais également de la renforcer. A cette fin et en vue de garantir ses points forts et les avantages qui en découlent pour le Canton de Fribourg, elle doit rester concurrentielle dans les domaines de la recherche, de l'enseignement et de la formation continue et soigner son attractivité pour les scientifiques hautement qualifiés et les jeunes talents.

II. Axes stratégiques du développement de l'Université de Fribourg 2018-2022

La planification pluriannuelle de l'Université exposée dans ce document se fonde sur les développements esquissés ainsi que sur les défis formulés. Elle vise dans son ensemble à **renforcer l'attractivité** de l'Université et de l'offre d'enseignement et de formation continue et à **profiler** davantage la recherche aux niveaux national et international, afin d'assurer le développement durable d'un point de vue scientifique, environnemental et économique de l'ensemble de l'institution. L'Université de Fribourg souhaite ainsi maintenir et renforcer sa position d'institution de grande qualité, d'importance nationale et au rayonnement international et préserver son caractère d'université complète offrant un large éventail d'activités dans la recherche et l'enseignement.

Les **axes de développement** exposés dans cette partie pour les différentes tâches (essentielles) et les divers domaines d'activité doivent être lus en gardant en tête ces objectifs transversaux et généraux. La planification pluriannuelle ne se limite en outre pas à définir les orientations stratégiques générales du développement de l'Université, mais elle indique également de quelle manière l'**évaluation de la réalisation des objectifs** doit être effectuée (cf. en ce sens l'art. 9 al. 2 LUni).

La planification pluriannuelle se concentre sur les aspects qui impliquent le **développement** ou la **réorientation** de certaines activités de l'Université. Au-delà de ces aspects spécifiques, il convient de rappeler que l'Université propose une offre d'études vaste et très attractive qui doit être poursuivie et – dans certains cas – optimisée. Ceci vaut également pour la recherche et la formation continue.

1. Enseignement

Dans l'**enseignement**, trois aspects sont particulièrement importants :

- En premier lieu, certaines nouvelles **orientations thématiques** et / ou nouvelles offres d'études doivent être développées. Le Master en médecine doit ainsi commencer en 2019, un Master spécialisé en *soft materials* doit être établi et, dans la mesure du possible, les sciences de la communication en langue française doivent être renforcées. De plus, les programmes d'études interfacultaires et les voies d'études de Master doivent être renforcés et mieux profilés, le cas échéant en coopération avec les universités partenaires (p.ex. dans le cadre de BENEFR1) ; il est ici possible de mentionner la voie d'études interfacultaire envisagée en économie et en droit, les sciences de l'environnement ou le renforcement du pôle éthique.
- En second lieu, les **conditions d'encadrement** doivent être améliorées de manière ciblée dans les domaines où celles-ci sont particulièrement précaires (en particulier en pédagogie spécialisée, en psychologie, en histoire, en sociologie, en langues et littérature, en sciences du sport et de la motricité ainsi qu'en géosciences).
- Troisièmement, **seule université bilingue de Suisse**, Fribourg se doit de maintenir et de développer l'offre d'une palette de disciplines en français et allemand, ou dans les deux langues, aussi large que possible, sans oublier l'effort à faire de surcroît pour certaines matières à vocation internationale dont l'enseignement est dispensé en anglais. Comparée à d'autres institutions « monolingues », ce bilinguisme unique en Suisse représente un sérieux avantage pour l'institution.

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la réalisation des objectifs sont ici principalement les **offres des diverses voies d'études**, dont en particulier celles de Master (qui devront être soumises à une analyse qualitative et quantitative), ainsi que le **ratio entre les étudiant-e-s et le personnel scientifique**.

2. Recherche

Dans la **recherche**, les aspects prioritaires sont les suivants :

- Premièrement, la recherche effectuée dans des domaines où l'Université est déjà profilée doit être **approfondie** et le cas échéant renforcée ; une attention particulière doit être donnée aux domaines dans lesquels l'Université jouit déjà d'une certaine « position privilégiée », respectivement où elle réalise des recherches particulièrement exceptionnelles et reconnues (comme p.ex. dans le contexte de la collection « Bible et Orient », dans les sciences des matériaux, ou dans le plurilinguisme).
- Deuxièmement, certains **domaines nouveaux ou complémentaires** doivent être développés de manière ciblée (p.ex. dans le domaine de la *data science* et de la digitalisation, le *Smart Living Lab* ou la bio-informatique).
- Troisièmement, l'**encouragement intra-universitaire de la recherche** doit être reconsidéré et restructuré afin d'en augmenter l'efficacité et l'efficacé.
- Quatrièmement – et finalement – une importance particulière doit être accordée à l'**acquisition de financements externes**, que ce soit ceux issus d'organisations d'encouragement publiques (en particulier le Fonds national suisse de la recherche scientifique et les programmes de l'UE) ou ceux émanant d'autres institutions ou de personnes.

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la **réalisation des objectifs** sont ici en premier lieu le développement des financements externes obtenus ainsi que la portée des domaines de recherche (en particulier d'un point de vue qualitatif).

3. Formation continue

Dans la **formation continue**, l'offre doit être développée et profilée en fonction des besoins de la société et des points forts de l'Université, et également en **renforçant l'ancrage de la formation continue en tant que tâche des facultés et des enseignant-e-s**.

L'**indicateur** permettant d'évaluer la **réalisation des objectifs** est ici pour l'essentiel l'étendue de l'offre de formation continue (en termes quantitatifs comme en termes qualitatifs).

4. Coopérations

Les coopérations, que ce soit au **niveau national** ou au **niveau international**, doivent être renforcées, optimisées et profilées. Au premier plan se situe au niveau national le réseau BENEFRI et au niveau international (parallèlement au maintien des coopérations existantes au sein de l'espace européen) l'intensification des partenariats avec les universités chinoises et (nord-) américaines. Une attention particulière doit être accordée aux **diplômes communs ou coordonnés** avec des universités étrangères.

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la **réalisation des objectifs** sont en premier lieu le développement des coopérations (aussi bien en termes quantitatifs qu'en termes qualitatifs), l'échange d'étudiant-e-s et d'enseignant-e-s ainsi que le nombre d'étudiant-e-s provenant de l'étranger.

5. Relève scientifique

L'**encouragement de la recherche scientifique** doit être optimisé, à tous les niveaux, au travers de mesures appropriées : dans la mesure du possible l'augmentation du nombre de postes de certaines catégories de collaborateurs et collaboratrices scientifiques (maîtres et maîtresses d'enseignement et de recherche, maîtres assistant-e-s), l'augmentation des engagements selon la procédure de *tenure track* ainsi que la poursuite des écoles doctorales. Une attention particulière doit ici être accordée à la nouvelle fonction de professeur-e assistant-e, qui peut être utilisée de manière optimale pour encourager la relève scientifique.

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la **réalisation des objectifs** sont en premier lieu le nombre de postes accessibles au terme du doctorat (y compris ceux des professeur-e-s assistant-e-s engagé-e-s selon la procédure de *tenure track*) ainsi que le nombre de doctorants et d'écoles doctorales et le nombre de diplômes de doctorat délivrés.

6. Infrastructures

Les **infrastructures** doivent être développées et améliorées de manière à conserver et à renforcer l'attractivité de l'Université de Fribourg. Ceci concerne en premier lieu les bâtiments, l'équipement en appareils scientifiques et les infrastructures scientifiques IT.

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la **réalisation des objectifs** sont la mise à disposition de suffisamment de locaux ainsi qu'un équipement adéquat en appareils scientifiques et une infrastructure IT appropriée.

7. Administration

Les **services administratifs** (aussi bien au niveau des facultés qu'à celui des services centraux) doivent enfin être renforcés là où des manques de ressources sont avérées, suite à l'élargissement considérable des tâches et / ou des charges. Il s'agira également de veiller aux synergies à mettre en place – ou à renforcer – entre les services centraux et les facultés dans le domaine du développement et de la maintenance des applications informatiques, dans le domaine de la communication et du marketing, ainsi que dans la gestion des bibliothèques.

L'**indicateur** permettant d'évaluer la réalisation de ces objectifs est en premier lieu le ratio entre le nombre de postes de personnel administratif et technique par poste à temps plein de personnel académique.

III. Facultés : axes de développement choisis

Dans le cadre du développement de la présente planification pluriannuelle, ainsi qu'en vue de la conclusion agendée en 2017 des conventions de prestations entre le Rectorat et les facultés, ces dernières ont élaboré de leur côté leurs perspectives de développement. Cette partie présente certains éléments centraux de ces perspectives de développement, choisis ici en raison de leur importance stratégique, de leur aspect novateur, ou du besoin d'engager des ressources supplémentaires qu'ils impliquent.

Cette partie présente pour chacune des facultés en premier lieu le profil et les principaux défis, puis, de manière synthétisée, certains développements envisagés pour les années 2018-2022 et enfin les besoins financiers qui y sont associés.

1. Faculté de théologie

La Faculté de théologie est au niveau suisse leader de l'enseignement et de la recherche en théologie catholique et elle possède de fortes caractéristiques internationales, œcuméniques et interreligieuses. Ses orientations thématiques sont en particulier l'étude des écritures bibliques et de leur environnement archéologique, l'œcuménisme et le dialogue interreligieux. Sa position et son profil doivent encore être renforcés et développés au cours des prochaines années. Durant celles-ci, le plus grand défi est d'augmenter l'attractivité des programmes d'études proposés par la Faculté.

Enseignement

- Augmentation de l'attractivité du programme d'études au travers de mesures ciblées (p.ex. profilage du domaine « Etude du christianisme et des religions », élargissement de l'offre de branches secondaires) et augmentation subséquente du nombre d'étudiant-e-s en Bachelor et en Master ;
- Intensification des coopérations intra-universitaires et interfacultaires (p.ex. avec la Faculté des lettres, ainsi que dans le cadre des instituts interfacultaires) ;
- Restructuration de l'enseignement en dogmatique au travers de la création d'un second poste de professeur-e.

Recherche

- Augmentation de la part de la recherche soutenue par des financements externes, en particulier au travers de la soumission de plus de projets au Fonds national suisse.

Formation continue

- Développement et renforcement de l'offre de formation continue proposée (individuellement ou en partenariat) par la Faculté.

Coopérations et relations internationales

- Intensification des coopérations au niveau national, en particulier avec les Universités de Berne et de Genève ;
- Augmentation de l'attractivité de la Faculté pour les étudiants étrangers souhaitant passer un ou deux semestres à Fribourg et pour les personnes intéressées par la voie d'études de licence canonique.

Autres aspects

- Renforcement du Musée Bible et Orient ;
- Développement et profilage de relations publiques spécifiques.

Les moyens à disposition de la Faculté ont été très fortement réduits au cours des 15 dernières années, en particulier en raison du nombre plutôt faible d'étudiant-e-s en comparaison des autres facultés. Des coupes supplémentaires dans le domaine académique mettraient en danger la qualité et l'étendue (devant nécessairement être garantie) de l'offre. Simultanément, les activités (supplémentaires) esquissées doivent être réalisées avec les moyens actuellement à disposition. Ceci est en particulier le cas pour le renforcement de la **dogmatique** par un **deuxième poste de professeur**, qui doit être effectué grâce à une **réallocation interne** des moyens.

L'augmentation souhaitée de l'attractivité des voies d'études ne peut toutefois être réalisée que si la Faculté est en mesure de mettre en valeur ses caractéristiques de manière appropriée (en particulier auprès des personnes qui ne se destinent pas forcément à une profession religieuse). Selon la Faculté, la diversité et l'importance de la recherche théologique doivent au demeurant être mieux communiquées au grand public. La Faculté de théologie devrait donc – à l'instar des autres facultés – pouvoir disposer d'un collaborateur ou d'une collaboratrice en charge de la communication externe. Dans le contexte de la Faculté de théologie, un poste à 40% dans le domaine des relations publiques devrait toutefois suffire ; ce poste devrait être nouvellement créé.

Un poste de responsable scientifique à 50% doit par ailleurs être créé pour le Musée, respectivement le projet « **Bible et Orient** », afin de garantir l'intensification de la recherche dans ce domaine. A l'heure actuelle, ce projet considérable – la collection du Musée fait partie des plus remarquables au monde – ne dispose que de très faibles moyens universitaires. Le danger existe donc qu'en cas de prolongation de cette situation, le soin requis par la collection ainsi que la mise en valeur de la recherche ne puissent plus être garantis. Il doit en outre être souligné dans ce contexte que les autres besoins (également importants) du Musée, respectivement de la recherche qui y est associée (en particulier la tenue d'une base de données), doivent être couverts par des financements externes.

Enfin, à l'heure actuelle, la Faculté ne dispose d'aucun moyen en personnel pour réaliser des tâches dans le domaine de l'**informatique**, notamment pour le développement et la maintenance de l'application de gestion des étudiants, de sorte que celles-ci ne peuvent que difficilement être effectuées.

En résumé, pour la période 2018-2022 – et en supplément des moyens actuellement à disposition – les **nouveaux postes** suivants devraient être créés au sein de la Faculté de théologie :

- Un poste de **collaborateur ou collaboratrice scientifique à 40%** (communication) ;
- Un poste de **maître-assistant-e à 50%** (Bible et Orient, orienté recherche) ;
- Un poste d'**ingénieur-e logiciel à 20%** (en faveur de la maintenance centralisée du GEFRI).

2. Faculté de droit

La Faculté de droit se distingue par un grand rayonnement national et international. Son profil est marqué – au-delà de l'importance particulièrement significative du bilinguisme dans les sciences juridiques – par une série de points forts thématiques qui sont représentés, entre autres, par les instituts (en particulier en droit de la construction, en fédéralisme, en droit des religions, en droit européen et en droit économique). De plus, la place donnée à la méthodologie juridique est d'une grande importance pour le profil de la Faculté de droit de l'Université de Fribourg. Enfin, il convient de mentionner les particularités didactiques propres aux programmes d'études de la Faculté (grande importance accordée aux travaux écrits, cours blocs et séminaires). Au niveau des études d'approfondissement ou de Master, la Faculté se félicite d'avoir pu réaliser une certaine complémentarité avec les offres des facultés partenaires des Universités de Berne et de Neuchâtel.

Au cours des prochaines années, le défi principal de la Faculté est de conserver et d'augmenter son attractivité pour les étudiants : d'une part l'attractivité pour les étudiants provenant d'autres cantons, que ce soit au niveau du Bachelor ou à celui du Master, d'autre part l'attractivité pour des étudiants étrangers et pour des études postgrades. De plus, la Faculté doit aussi se développer d'un point de vue structurel (y compris en ce qui concerne le profil des professeur-e-s) afin de pouvoir relever les nouveaux défis du droit dans l'enseignement et la recherche.

Enseignement

- Augmentation de l'attractivité du programme d'études par des mesures ciblées (p.ex. au travers du profilage du Master of Law) ;
- Développement d'études à temps partiel et / ou à distance, le cas échéant en coopération avec d'autres institutions ;
- Introduction d'une voie d'étude interfacultaire « économie et droit » ;
- Optimisation des procédures et des offres d'études, amélioration du conseil et de l'encadrement des étudiant-e-s.

Recherche

- Renforcement du soutien à la relève scientifique (p.ex. avec davantage d'encadrement des doctorants au moyen de séminaires et d'écoles doctorales) ;
- Amélioration de l'accueil et de l'encadrement de chercheurs étrangers ;
- Augmentation de la part de la recherche soutenue par des financements externes, en particulier au travers de la soumission de plus de projets au Fonds national suisse.

Formation continue

- Développement et renforcement de l'offre de formation continue proposée (individuellement ou en partenariat) par la Faculté.

Coopérations et relations internationales

- Intensification des coopérations au niveau international, en particulier grâce à l'élargissement du nombre de partenaires ;
- Elargissement de l'offre de diplômes communs ou coordonnés avec des universités étrangères ;
- Développement d'une nouvelle *Summer School*.

Autres aspects

- Développement continu du réseau des alumni.

Les moyens à disposition de la faculté ont été augmentés au cours des 15 dernières années, en particulier en raison de la grande augmentation du nombre d'étudiant-e-s. Au vu de cette circonstance et en raison du nombre actuellement légèrement inférieur d'étudiant-e-s, les développements esquissés doivent être réalisés avec les moyens déjà à disposition de la Faculté. Ceci devrait dès lors entraîner, respectivement nécessiter, certaines **réallocations**.

3. Faculté des sciences économiques et sociales

La Faculté des sciences économiques et sociales réunit sous son toit quatre domaines (économie politique, gestion d'entreprise, informatique de gestion et sciences de la communication) et couvre ainsi un très large spectre d'activités académiques. La Faculté a en outre très bien su se profiler dans certains domaines aux niveaux national et international et développer certaines offres et orientations uniques en leur genre (p.ex. le Master en European Business). De plus, diverses formations continues très attractives sont offertes dans le cadre des activités des instituts (en premier lieu Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) et International Institute of Management in Technology (iimt)).

Au cours des prochaines années, le défi principal de la Faculté est de parvenir à se profiler encore davantage également dans les disciplines « traditionnelles » en dépit des moyens limités à disposition, et de renforcer les sciences de la communication en langue française, afin d'assurer la mise en place d'un véritable bilinguisme également dans ce domaine. La Faculté et ses départements devront au demeurant surmonter le problème du manque d'encadrement dans certains domaines au moyen de réallocations internes.

Enseignement

- Profilage continu du programme d'études (en particulier au niveau du Master) par des mesures ciblées (p.ex. au moyen de certains points forts thématiques et d'offres interdisciplinaires, p.ex. dans les domaines médias et économie / médias et management) ;
- Introduction d'une voie d'étude interfacultaire « économie et droit » au niveau du Bachelor ;
- Complément du bilinguisme (allemand / français) au moyen de l'aménagement ciblé de l'offre anglophone, en particulier au niveau du Master (cette diversité linguistique représente une caractéristique unique de la Faculté au niveau suisse) ;
- Renforcement des sciences de la communication en langue française (aux niveaux du Bachelor et du Master) et – dans la mesure du possible – réalisation subséquente d'un véritable bilinguisme également dans ce domaine au moyen d'un nouveau poste de professeur-e et de réallocations internes.

Recherche

- Profilage continu dans tous les domaines couverts par la Faculté ainsi que dans certains nouveaux domaines spécifiques (p.ex. digitalisation, internationalisation et questions interculturelles, recherche sociale expérimentale et *data science*) ;
- Augmentation de la part de la recherche soutenue par des financements externes, en particulier au travers de la soumission de plus de projets au Fonds national suisse, mais aussi au travers d'autres sources tierces (aussi du privé).

Formation continue

- Poursuite des activités de formation continue qui ont déjà fait leurs preuves et renforcement de l'offre dans d'autres domaines.

Coopérations et relations internationales

- Intensification des coopérations au niveau national ;
- Renforcement des relations internationales, en particulier par la conclusion de nouveaux accords de coopération avec des institutions étrangères (p.ex. en Asie ou aux Etats-Unis) ;
- Développement d'une *Summer School* à Fribourg.

Autres aspects

- Réallocation de certains moyens en vue d'une répartition plus adéquate des ressources et afin d'assurer l'encadrement dans les différents domaines.

Les axes de développement esquissés devront pour l'essentiel être réalisés avec les moyens déjà à disposition de la Faculté. A cet égard, certaines **réallocations** pourraient s'avérer nécessaires.

Le renforcement des **sciences de la communication en langue française** n'est par contre que difficilement concevable avec les moyens actuellement à disposition : le département ne dispose à l'heure actuelle que d'un seul poste de professeur-e en langue française, auquel s'ajoutent 250% de collaborateurs et collaboratrices scientifiques ; une voie d'étude complète ne peut dès lors pas être assurée. La consolidation de cette voie d'étude s'impose non seulement du fait que les sciences de la communication ne sont par ailleurs quasiment pas présentes dans les universités romandes, mais également parce que la mise en place d'un véritable bilinguisme dans ce domaine apparaît tout à fait pertinente.

Pour la période 2018-2022 – et en supplément des moyens actuellement à disposition – les **nouveaux postes** suivants devraient donc être créés au sein de la Faculté des sciences économiques et sociales :

- Un poste de professeur-e ordinaire de catégorie de base à 100% en sciences de la communication en français ;
- Un poste de maître-assistant-e à 100% (en langue française) ;
- Un poste d'assistant-e diplômé-e à 100% (en langue française).

Les autres moyens nécessaires au renforcement de la voie d'étude en sciences de la communication en langue française aux niveaux du Bachelor et du Master (probablement un poste de professeur-e ordinaire de catégorie de base à 100% ainsi qu'un poste d'assistant-e diplômé-e à 100%) seront financés par des **réallocations** internes. De plus, d'éventuels besoins d'enseignement supplémentaires découlant de ce renforcement devront être couverts au moyen d'une restructuration de l'enseignement, également en langue allemande, ainsi que par la possible implication d'autres enseignant-e-s (le cas échéant provenant d'autres facultés) et par les moyens déjà à disposition. En ce qui concerne ces réallocations et la manière exacte de la mise

sur pied des voies d'études en français, certaines questions demeurent ouvertes et la manière d'assurer le développement envisagé devra encore être réfléchi et discuté, au plus tard jusqu'à l'établissement de la convention d'objectifs.

4. Faculté des lettres

La Faculté des lettres est de loin la plus grande faculté de l'Université et elle réunit sous son toit de nombreuses disciplines, parfois très différentes. Durant les dernières années, le nombre d'étudiant-e-s n'a cessé de croître, en particulier en pédagogie spécialisée, en histoire et histoire de l'art, en langues (anglistique et italien), ainsi qu'en sciences sociales, en études européennes et dans la formation des enseignants et enseignantes. En psychologie, le nombre d'étudiants demeure constamment exceptionnellement haut, ce qui conduit à des conditions d'encadrement insuffisantes.

Au cours des prochaines années, le défi principal de la Faculté est d'améliorer les conditions d'encadrement dans certains domaines particulièrement fragilisés tout en conservant une grande diversité d'activités académiques et en ayant conscience de la grande importance des « petites » branches. La Faculté va en outre adapter ses structures afin d'augmenter son efficacité, d'améliorer sa gouvernance et d'être plus à même de tenir compte des caractéristiques spécifiques de chaque domaine.

Enseignement

- Elargissement des voies d'études interdisciplinaires au niveau du Master ;
- Profilage des programmes de Bachelor ;
- Amélioration des conditions d'encadrement dans les domaines particulièrement touchés par cette problématique ;
- Soutien de l'innovation dans l'enseignement.

Recherche

- Augmentation de la part de la recherche soutenue par des financements externes, en particulier au travers de la soumission de plus de projets au Fonds national suisse ;
- Renforcement de l'encouragement de la relève scientifique et des projets de recherche particulièrement prometteurs.

Formation continue

- Développement et renforcement de l'offre de formation continue proposée (individuellement ou en partenariat) par la Faculté.

Coopérations et relations internationales

- Intensification des coopérations au niveau national, en particulier pour ce qui concerne l'offre d'études ;
- Elargissement du nombre d'accords avec des institutions étrangères.

Autres aspects

- Réforme de la gouvernance de la Faculté (afin d'optimiser les processus de gestion, au vu de la taille de la faculté) ;
- Analyse détaillée des moyens mis à disposition de chaque domaine par rapport aux prestations fournies en vue de réallouer certains moyens à des domaines ayant des charges

particulièrement importantes, respectivement ayant insuffisamment de moyens à disposition.

Au vu du besoin urgent de la Faculté d'améliorer les conditions d'encadrement et de l'ampleur de cette problématique, la Faculté a impérieusement besoin de moyens supplémentaires. Les réallocations prévues ne permettront en effet pas de réduire les problèmes d'encadrement constatés à un niveau acceptable. Afin d'encourager la relève scientifique, les nouveaux postes créés seront, à une exception près, exclusivement des postes de collaborateurs et collaboratrices scientifiques.

L'augmentation des ressources en personnel est ainsi nécessaire dans les domaines suivants :

- **Pédagogie spécialisée** (ECTS produits / personnel scientifique en 2016 = 274, la moyenne de la Faculté se situant à 138 ; augmentation de 16% du nombre d'étudiant-e-s entre 2013 et 2016, avec des taux d'encadrement insuffisants) :
professeur-e ordinaire de catégorie de base 100%, lecteur ou lectrice 100%, assistant-e diplômé-e 100% ;
- **Psychologie** (ECTS produits / personnel scientifique en 2016 = 262 ; nombre d'étudiant-e-s exceptionnellement élevé entre 2013 et 2016, avec des taux d'encadrement insuffisants) :
maître ou maîtresse d'enseignement et de recherche 100%, lecteur ou lectrice 100% ;
- **Langue et littérature – anglais** (ECTS produits / personnel scientifique en 2016 = 208 ; augmentation de 7% du nombre d'étudiant-e-s entre 2013 et 2016) :
lecteur ou lectrice 50% ;
- **Langue et littérature – italien** (ECTS produits / personnel scientifique en 2016 = 207 ; augmentation de 13% du nombre d'étudiant-e-s entre 2013 et 2016) :
maître-assistant-e-s 100% ;
- **Histoire générale incl. histoire médiévale** (ECTS produits / personnel scientifique en 2016 = 190 ; augmentation de 9% du nombre d'étudiant-e-s entre 2013 et 2016, avec des taux d'encadrement insuffisants) :
assistant-e diplômé-e 150%, maître ou maîtresse d'enseignement et de recherche 50% ;
- **Sociologie / anthropologie** (ECTS produits / personnel scientifique en 2016 = 163 ; nombre d'étudiant-e-s relativement stable entre 2013 et 2016, avec des conditions d'encadrement insuffisantes) :
maître-assistant-e 100%.

La constante surcharge supportée par la Faculté des lettres se manifeste notamment (comme illustré ci-dessus) par des conditions d'encadrement durablement insuffisantes. Afin de permettre de réagir rapidement à tout éventuel manque de personnel dans l'encadrement des étudiant-e-s, il apparaît ainsi important de créer au sein de la Faculté un « pool d'assistant-e-s ». Les moyens de ce pool devront pouvoir être octroyés ad hoc et de manière flexible pour garantir la qualité de l'encadrement des étudiant-e-s. La capacité minimale de ce pool devrait être équivalente à 600% d'assistant-e-s diplômé-e-s.

5. Faculté des sciences et de médecine

La Faculté des sciences et de médecine² a connu une très forte croissance au cours des dernières années (aussi bien au niveau du nombre d'étudiant-e-s qu'à celui des financements externes obtenus), mais les moyens mis à sa disposition n'ont toutefois pas connu le même essor. Entre 2001 et 2016, l'effectif des étudiants a augmenté de 80 %, alors que le nombre du personnel scientifique a régressé dans tous les domaines, mis à part les domaines suivants qui ont pu profiter de personnel supplémentaire : l'Institut AMI, la 3^{ème} année de médecine et les sciences du sport et de la motricité. Les ressources relativement limitées de la Faculté s'expliquent en partie par les économies imposées à celle-ci au début des années 2000 alors que le nombre d'étudiant-e-s se situait à un faible niveau. La Faculté a depuis réagi à cette situation et s'est fortement profilée dans quelques domaines spécifiques (pour l'essentiel les *life sciences*, la médecine et les sciences des matériaux), dans lesquels elle a réussi à devenir extrêmement attractive et a créé une offre d'études originale au niveau suisse, qui rencontre un grand intérêt. Les activités de recherche de la Faculté sont couronnées de succès, aussi bien en comparaison des autres facultés suisses de sciences naturelles et des écoles polytechniques fédérales que du point de vue du rapport entre les moyens publics octroyés et les financements externes obtenus. La Faculté a également su se positionner dans certains domaines de manière avantageuse au niveau international.

Au cours des prochaines années, la Faculté doit encore affirmer sa position et son profil, voire les renforcer ponctuellement. Pour ce faire, le défi principal de la Faculté consiste à conserver, voire à développer, l'attractivité du programme d'études qu'elle propose et l'excellence de ses activités de recherche, ce qui dépend principalement des ressources à sa disposition. L'introduction du Master en médecine prévue en 2019 va en outre conférer une nouvelle impulsion à l'ensemble de la Faculté.

Enseignement

- Introduction du Master en médecine en 2019 ;
- Amélioration des conditions d'encadrement dans les domaines touchés par cette problématique ;
- Introduction de programmes de Master plus spécialisés et profilés dans les domaines de prédilection de la Faculté (en particulier un Master en *soft materials*).

Recherche

- Poursuite de l'acquisition de financements externes ;
- Consolidation des points forts des activités de recherche de la Faculté afin de conserver sa position concurrentielle ;
- Profilage dans (quelques) autres domaines, en particulier la *data science* ;
- Création d'une école doctorale en *life sciences* ;
- Prolongation du NCCR *Bioinspired Materials* et augmentation du montant octroyé par le Fonds national suisse.

Formation continue

² La révision totale des Statuts de l'Université adoptée par le Sénat le 4 novembre 2016 et entrée en vigueur en janvier 2017 (après la ratification par le Conseil d'Etat) prévoit que l'actuelle Faculté des sciences est renommée « Faculté des sciences et de médecine » dès le 1^{er} janvier 2018.

- Développement et renforcement de l'offre de formation continue proposée (individuellement ou en partenariat) par la Faculté.

Coopérations et relations internationales

- Intensification des coopérations au niveau national, en particulier dans le cadre de BENEFRRI, notamment en vue de créer d'autres diplômes communs.

Autres aspects

- Adaptation des structures de la faculté en prévision de l'introduction du Master en médecine ;
- Mise à disposition d'infrastructures de recherche adéquates (y compris l'infrastructure informatique scientifique) ;
- Renforcement administratif du décanat.

Au vu des développements esquissés, des réallocations internes ne sont certes pas exclues, mais la marge de manœuvre est ici très étroite. Il semble au contraire que la Faculté ne sera en mesure de conserver et de développer sa position de leader national et parfois international dans les domaines évoqués que si certaines ressources supplémentaires lui sont octroyées, en premier lieu afin d'améliorer l'encadrement des étudiant-e-s et d'augmenter l'attractivité du programme d'études.

Les besoins principaux de la Faculté sont les suivants :

- **Informatique** : transformation d'un poste de professeur-e ordinaire de catégorie de base en poste de professeur-e ordinaire de catégorie supérieure ;
- **Science du sport et de la motricité** : lecteur ou lectrice 100% ;
- **Géosciences** : maître-assistant-e 100% ;
- Renforcement de la **biomathématique** : professeur-e ordinaire de catégorie de base 100% ;
- Stabilisation de différentes **plateformes scientifiques** (essentiels pour la recherche) : maître-assistant-e 150% ;
- Nouveau **Master en soft materials** : maître-assistant-e 50% et 2h de charge de cours ;
- Renforcement du **décanat** (qui a repris de nombreuses tâches supplémentaires, mais dont les ressources sont restées les mêmes depuis 15 ans) : collaborateur ou collaboratrice scientifique 100% (*animal welfare*, nécessité de mettre en œuvre de nouvelles dispositions légales dans le domaine de la protection des animaux), informaticien-ne 70%, collaborateur administratif ou collaboratrice administrative 50%, collaborateur ou collaboratrice scientifique 50% (communication) ;
- En cas de prolongation du **NCCR Bioinspired Materials** : augmentation du *matching funds* de CHF 750'000.- par année, création d'un poste à 45% pour le transfert de technologie et contribution supplémentaire de CHF 150'000.- au crédit d'exploitation (en conséquence de l'augmentation substantielle de la contribution attendue du FNS, qui nécessite une adaptation proportionnelle du *matching funds* devant être mis à disposition par l'institution hôte).

A ceci s'ajoute les moyens supplémentaires nécessaires à l'introduction du Master en médecine, qui ont toutefois déjà été définis de manière séparée par le Grand Conseil pour la prochaine période de planification (cf message du Conseil d'Etat au Grand Conseil du 30 mai 2016 – Message 2015-DICS-24).

IV. Aspects transversaux

1. Instituts interfacultaires

L'Université dispose d'un total de **quatre instituts interfacultaires** ; l'Institut interdisciplinaire d'éthique et droits de l'homme, l'Institut de Recherche et de Conseil dans le Domaine de la Famille, le Centre d'études européennes (et l'Institut interfacultaire de l'Europe orientale et centrale) ainsi que le Centre Suisse Islam et Société. Ces instituts regroupent les activités d'enseignement, de recherche et de formation continue dans les domaines concernés et contribuent activement au rayonnement de l'Université.

Au cours de la présente période de planification, les **activités actuelles de ces instituts seront poursuivies**, en particulier celles de l'**Institut de Recherche et de Conseil dans le Domaine de la Famille** qui a développé ces dernières années une offre de formation continue très attractive. En parallèle, certaines **nouvelles offres** vont être développées. Le **Centre Suisse Islam et Société** proposera, en plus de nombreuses activités de formation continue, un programme complémentaire au niveau Master au sein de la Faculté des lettres. L'**Institut interdisciplinaire d'éthique et droits de l'homme** quant à lui développera, en coopération avec les facultés, le « **pôle éthique** » sous la forme d'une offre d'enseignement interfacultaire et interdisciplinaire pour les étudiant-e-s de Bachelor et de Master. Le **Centre d'études européennes** renforcera les **synergies avec les études de l'Europe orientale** et analysera dans quelle mesure les activités universitaires relatives à l'Europe pourraient être davantage regroupées au sein du Centre, afin de renforcer encore ce centre de compétence de l'Université.

Durant la période 2018-2022, ces activités supplémentaires doivent être financées à l'aide des moyens déjà à disposition et le cas échéant par certaines réallocations ou par l'acquisition de financements externes.

2. Autres aspects transversaux

Indépendamment des instituts interfacultaires, diverses activités transversales d'enseignement et de recherche doivent être renforcées ou poursuivies au cours des prochaines années. Les domaines suivants sont en particulier concernés :

- Des groupes de recherche de l'Université vont soumettre leur candidature dans le cadre de la prochaine mise au concours d'un **pôle national de recherche** soutenu par le Fonds national suisse. Une condition déterminante de l'octroi d'un tel pôle est la mise à disposition par l'institution hôte d'un *matching funds* correspondant au montant attribué, et dont la moitié doit être fournie sous la forme de *real money*. En cas d'octroi, l'Université devrait mettre à disposition entre CHF 500'000.- et CHF 1'000'000.- par année sous la forme de *matching funds* (selon l'importance du projet).
- Il y a actuellement dans trois facultés (Faculté de théologie, Faculté des lettres et Faculté des sciences et de médecine) un très grand déséquilibre entre les postes de professeur-e-s ordinaires de base et ceux de professeur-e-s associé-e-s. Ceci a pour conséquence que des professeur-e-s associé-e-s (qui représentent dans chaque faculté ci-dessus mentionnée environ la moitié des postes de professeur-e-s) sont parfois seul-e-s responsables de domaines d'études complets, ce qui est particulièrement dérangeant lorsque ces personnes disposent également des qualifications requises pour être professeur-e-s ordinaires. Dans ce contexte, les nouveaux statuts de l'Université, adoptés par le Sénat le 4 novembre 2016, apportent certes une modification ; ils suppriment le statut de professeur-e associé-e et

prévoient (dès 2018) deux catégories de professeur-e-s ordinaires (ceux de catégorie de base et ceux de catégorie supérieure), mais ils conservent toutefois la classification salariale actuelle (ainsi – indépendamment de la désignation retenue – la situation actuelle perdure). Dans le futur, la catégorie de base devrait être administrée de manière plus flexible, de sorte qu'une certaine marge de manœuvre permettra d'isoler les moyens supplémentaires nécessaires à un engagement dans la catégorie supérieure. A l'heure actuelle, au vu du ratio fort déséquilibré entre professeur-e ordinaire de catégorie de base et professeur ordinaire de catégorie supérieure, des **moyens supplémentaires sont toutefois nécessaires pour entreprendre une première amélioration de ce ratio**. C'est pourquoi, durant la période 2018-2022, six transformations de postes de professeur-e ordinaire de catégorie de base en poste de professeur-e de catégorie supérieure devront ainsi être réalisées.

- Le centre de compétence **Human-IST** est un cluster de recherche innovant qui analyse de manière interdisciplinaire l'interaction homme-machine sous toutes ses facettes. Il est essentiellement financé par des moyens externes, mais, au regard de la stabilisation du projet et de la nécessité de pérenniser la possibilité d'obtenir de tels moyens, il apparaît nécessaire d'inclure au moins un poste de professeur-e ordinaire de catégorie de base dans le budget de l'Université. Suite à des réallocations internes, l'Université peut déjà garantir un poste de maître-assistant-e à 100% ; les moyens permettant sa transformation en poste de PA sont toutefois nécessaires.
- En collaboration avec la Haute école d'ingénierie et d'architecture et l'EPFL, plusieurs facultés (Faculté de droit, Faculté des sciences économiques et sociales et Faculté des sciences et de médecine) participent, au projet de recherche **Smart Living Lab (SLL)**. Les fonds nécessaires sont attribués par le Canton jusqu'à fin 2018. Afin que ce projet largement reconnu et porteur d'avenir puisse être poursuivi, les postes correspondants doivent être transférés dès 2019 dans le budget de l'Université (au total CHF 880'000.- par année). Ces fonds permettront de financer des postes de professeur-e-s ordinaire de catégorie de base et de collaborateurs et collaboratrices scientifiques (en particulier des assistant-e-s-doctor-e-s et des assistant-e-s diplômé-e-s).
- Swissuniversities finance à l'heure actuelle des **écoles doctorales** dans toutes les universités suisses ; ce financement se termine toutefois en 2020. Au vu de l'importance de ces programmes pour l'encouragement de la relève scientifique, l'Université prévoit de mettre des moyens à disposition de ces programmes dès 2021 (CHF 400'000.- par année).
- Dans le domaine du plurilinguisme, la collaboration entre la faculté des lettres et la Haute Ecole Pédagogique doit se poursuivre. C'est ainsi que **l'Institut du plurilinguisme** renforcera sa position comme centre national pour le plurilinguisme. Le financement nécessaire pour mener à bien ce travail sera essentiellement assuré par des sources tierces (notamment mandats d'institutions publiques et privées).
- La **didactique universitaire** gagne toujours plus en importance et les moyens actuellement limités à sa disposition ne suffisent pas pour proposer une offre satisfaisante dans les deux langues. Un nouveau poste de lecteur ou de lectrice à 100% doit ainsi être créé.
- L'Université propose depuis quelque temps des modules interdisciplinaires en **sciences de l'environnement** qui rencontrent un grand succès auprès des étudiant-e-s. Ces modules doivent toutefois être développés et davantage structurés afin de pouvoir être suivis comme une véritable branche complémentaire ou auxiliaire par des étudiant-e-s de différentes facultés. De très faibles moyens ont été mis à disposition de ce domaine. Un poste de lecteur ou de lectrice à 50% doit ainsi être créé, auquel s'ajoute la consolidation d'un poste de secrétariat à 25%.

- En raison de la forte **augmentation du nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s au Master DAES I** (le nombre des diplômé-e-s va pratiquement doubler d'ici à 2019), il faut prévoir une augmentation des frais d'encadrement et d'organisation des stages des étudiant-e-s (pour les enseignants formateurs et enseignantes formatrices), dont le budget dépend de l'Université (env. CHF 200'000.- par année).
- Suite à l'appel lancé en 2015 par Swissuniversities pour la mise en place d'un **Master en didactique disciplinaire**, l'Université s'est engagée dans différents projets. Durant la période 2018-2022, il s'agira de mettre en œuvre ces engagements et de contribuer à la création de voies d'études de qualité. Les prestations devant être fournies par l'Université dans ce contexte (env. CHF 60'000.-) seront couvertes au moyen de réallocations internes.

V. Services centraux et infrastructures

1. Services centraux

La dotation en personnel des services centraux de l'Université n'a, pour l'essentiel, pas beaucoup varié au cours de la dernière décennie, bien que les tâches à réaliser aient significativement augmenté, aussi bien qualitativement que quantitativement, suite à divers développements. Cette augmentation est en particulier due à l'accroissement du nombre d'étudiant-e-s et des moyens externes, ainsi qu'aux changements apportés aux conditions cadres (en premier lieu les nouvelles structures de gouvernance découlant du nouveau cadre légal et les exigences relatives à l'assurance-qualité qui y sont liées). La réalisation de ces tâches supplémentaires a jusqu'ici pu être assurée grâce à une certaine augmentation de l'efficacité, au recours à de nouvelles technologies ainsi qu'à la réallocation de certains moyens ; une approche qui va bien évidemment être poursuivie, notamment dans le cadre du *Campus Management*. A l'heure actuelle, un léger renforcement des services centraux apparaît néanmoins nécessaire, en premier lieu dans les domaines dans lesquels de nouvelles tâches très importantes sont attendues, tels que la sécurité, l'infrastructure informatique scientifique ou la gouvernance, ainsi que dans les domaines particulièrement significatifs pour l'attractivité de l'Université (en premier lieu les services aux étudiant-e-s).

Dans le domaine des services centraux, les besoins pour ces prochaines années sont en particulier les suivants :

- Amélioration de l'**aménagement intérieur des locaux existants** (en particulier à Miséricorde), ce qui implique une certaine augmentation des montants prévus pour ce type de dépenses ;
- Amélioration de la **sécurité** à l'Université au travers de la mise en œuvre du concept général de sécurité actuellement en cours d'élaboration et qui concerne notamment les instruments, la sécurité du travail, la sécurité dans les laboratoires, la sécurité informatique, la sécurité en cas d'évènements imprévus (au vu de la quasi-inexistence des ressources à l'heure actuelle et de l'augmentation des aspects sensibles, en particulier dans le domaine des sciences, un poste supplémentaire à 150% est nécessaire) ;
- Elargissement de l'offre du **Centre de langues** au travers de la réallocation de ressources existantes ;
- Garantie du fonctionnement et du financement durables d'une véritable **crèche universitaire** ;

- **Renforcement des services aux étudiant-e-s** dans les domaines des inscriptions et admissions ainsi que des relations internationales (ce qui implique la création d'un nouveau poste à 100%) ;
- Mise en place d'un **système de controlling** afin d'améliorer l'assurance qualité (ce qui n'est possible qu'au travers de la création d'un nouveau poste à 100%) ;
- Maintien des services aux étudiant-e-s et au personnel universitaire dans le domaine de **l'égalité homme-femme** (consolidation d'un poste de collaborateur à 60 %) ;
- Mise en place d'un **Welcome Center** pour les étudiant-e-s, les chercheurs et chercheuses (hôtes) et les membres du personnel qui proviennent de l'étranger (d'une part au moyen de réallocations internes, et d'autre part, au moyen de la création d'un poste de collaborateur à 30 %) ;
- Renforcement des services dans le domaine de **l'encouragement de la recherche et du transfert de technologie** (collaborateur ou collaboratrice scientifique 200%) ;
- Poursuite et élargissement des activités de fundraising (au moyen des ressources existantes) ;
- Renforcement – particulièrement urgent – de **l'infrastructure informatique scientifique**, qui est extrêmement importante au vu de la grande quantité de données devant être traitées pour la recherche. L'Université a ici un grand retard à combler : CHF 1'100'000.- sont nécessaires pour un Digital-labs (serveurs scientifiques à haute performance, volume de stockage, logiciels scientifiques), ainsi que 350% d'ingénieur-e-s-système pour l'exploitation de ce Digital-labs.

2. Infrastructures

Dans le domaine des infrastructures, les aspects suivants figurent au premier plan :

- Le **développement du site de Miséricorde** (bâtiment sur le terrain de la Tour Henri, destiné en premier lieu à la Faculté de droit) doit être réalisé aussi rapidement que possible : ce projet revêt une importance stratégique capitale pour le développement de la Faculté de droit. Il faut ainsi prévoir l'investissement des montants suivants pour les années 2018-2022 : CHF 67'045'000.-
- Rénovation du **laboratoire cantonal** et mise en place d'**installations de climatisation** à Pérolles I (les deux sont inéluctables en raison de la nécessité de se conformer aux dispositions légales) : CHF 13'800'000.-
- Les projets existants doivent au demeurant être poursuivis : **actualisation et développement du Masterplan** (Faculté des sciences et de médecine), également en considérant les synergies possibles avec la Haute école HES-SO//Fribourg pour des projets immobiliers sur le plateau de Pérolles (y compris la Pisciculture) et intégration et développement de la nouvelle construction pour le Master en médecine.

VI. Synthèse : évolution du budget de l'Université

Les tableaux ci-dessous présentent d'une part (sur la base des informations exposées) les moyens financiers nécessaires au cours des années 2018/2019-2022 pour réaliser les axes stra-

tégiques du développement de l'Université décrits et pour relever les défis évoqués : en particulier pour développer de nouveaux champs d'études dans la recherche et l'enseignement ainsi que pour conserver et renforcer l'attractivité de l'Université de Fribourg pour les étudiant-e-s et les chercheurs et chercheuses. D'autre part, ils indiquent l'évolution attendue des revenus (selon les connaissances actuelles).

De manière générale, il apparaît ainsi que les besoins mis en évidence impliquent une augmentation non négligeable du budget général de l'Université et de la part de celui-ci prise en charge par le Canton. Il convient toutefois de souligner que l'Université a impérativement besoin de ces moyens supplémentaires pour réaliser la présente planification pluriannuelle, qui a été élaborée en vue de conserver la position et l'importance de l'Université de Fribourg aussi bien dans le paysage universitaire suisse qu'au niveau international. En particulier, il convient de s'assurer à ce que l'Université maintienne son **excellente position tant au niveau national qu'international**, qu'elle garde son statut **d'université complète** tout en s'employant à occuper une **position dominante dans certains domaines** et qu'elle reste ainsi **attractive** tant pour les étudiant-e-s que pour les chercheur-e-s-.

UNIVERSITE - PLANIFICATION PLURIANNUELLE 2018(19) - 2022						
Comptes de fonctionnement de l'Université - Dépenses totales et revenus						
DEPENSES TOTALES	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>comptes ordinaires</i>						
Total frais de personnel	164 286 220	168 680 615	178 916 785	188 218 675	197 069 664	204 724 237
<i>dont personnel existant et index.</i>	164 286 220	166 706 600	171 262 925	181 768 095	191 211 954	200 197 587
<i>dont frais nouveau personnel</i>		495 910	4 208 890	4 053 430	3 757 350	3 789 050
<i>dont nouveau personnel MMed</i>		1 478 105	3 444 970	2 397 150	2 100 360	737 600
Total frais de choses	52 786 110	55 318 477	56 827 930	57 935 403	60 963 912	63 327 160
<i>dont besoins nouveaux et index.</i>		1 531 364	424 430	2 383 270	2 808 640	2 238 490
<i>dont "choses" pr Mmed</i>	1 613 424	2 614 427	3 699 450	2 423 653	2 643 522	2 768 280
Comptes ordinaires total	217 072 330	223 999 092	235 744 715	246 154 078	258 033 576	268 051 397
<i>Augmentation annuelle</i>		6 926 762	11 745 623	10 409 363	11 879 498	10 017 821
REVENUS						
	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>comptes ordinaires</i>						
Autres revenus (dont taxes cours)	12 951 650	13 010 800	13 095 500	13 202 200	13 309 500	13 396 100
Contribution des autres cantons	65 462 200	65 789 500	66 118 400	67 991 000	69 924 400	71 816 000
Subventions fédérales de base	42 700 000	44 200 000	44 995 600	46 074 880	47 442 960	48 835 660
Contribution conféd. pr Mmed	0	1 076 241	2 272 205	1 958 098	0	0
Subv. Féd. Inst., rénov., locations	480 000	450 000	550 000	550 000	550 000	550 000
Total des recettes	121 593 850	124 526 541	127 031 705	129 776 178	131 226 860	134 597 760
Contribution du canton	95 478 480	99 472 551	108 713 010	116 377 900	126 806 716	133 453 637
<i>Augmentation part du canton</i>		3 994 071	9 240 459	7 664 890	10 428 816	6 646 921

Tableau no 1 : Evolution du compte de fonctionnement 2018(19) - 2022

UNIVERSITE - PLANIFICATION PLURIANNUELLE 2018(19) - 2022						
Comptes d'investissements						
	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<u>Construction d'immeubles</u>						
Miséricorde élargi (Tour Henri) - F. droit	500 000	2 045 000	10 000 000	30 000 000	25 000 000	23 000 000
Pérolles - nouveau bâtiment sciences				500 000	2 000 000	3 000 000
Production froid + déchetterie		6 000 000	3 200 000			
HFR - bâtiment définitif Mmed				500 000	2 000 000	3 000 000
<u>Aménagement d'immeubles</u>						
Stade universitaire	500 000	1 000 000				
Labo cantonal		4 600 000				
TOTAL DEPENSES		13 645 000	13 200 000	31 000 000	29 000 000	29 000 000
<u>Subventions fédérales pour les constructions</u>						
Miséricorde élargi (Tour Henri) - F. droit	-150 000	-511 250	-2 500 000	-7 500 000	-6 250 000	-5 750 000
Pérolles - nouveau bâtiment sciences				-125 000	-500 000	-750 000
HFR - bâtiment définitif Mmed				-125 000	-500 000	-750 000
TOTAL RECETTES		-511 250	-2 500 000	-7 750 000	-7 250 000	-7 250 000

Tableau no 2 : Evolution du compte d'investissement 2018(19) - 2022