

Berne, le 5 janvier 2009

## **Introduction pour la publication des rapports finaux de l'OAQ sur les audits de qualité 2007/08**

Les universités qui prétendent à des aides financières de la Confédération doivent fournir des prestations d'un haut niveau de qualité (art. 11, al. 3, de la loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles; LAU). Tous les quatre ans, le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER) fait vérifier, dans le cadre de ce que l'on appelle des audits de qualité, l'assurance qualité des universités et des institutions qui ont droit à des subventions. Cet examen se base sur les Directives de la Conférence universitaire suisse du 7 décembre 2006 pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses (Directives pour l'assurance qualité). Le résultat des audits de qualité est déterminant pour la reconnaissance fédérale du droit aux subventions. En 2007/08, des audits de qualité ont été effectués dans les universités cantonales et, de surcroît, dans les deux EPF.

Dans chaque université et chacune des EPF, une évaluation a été menée par un groupe d'experts internationaux. Ces évaluations ont été préparées et accompagnées par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ). Elles se sont déroulées selon la procédure ordinaire, c'est-à-dire en trois étapes différentes. Ainsi, chaque haute école a tout d'abord établi un rapport d'auto-évaluation. Ensuite, un groupe d'experts internationaux a procédé à une visite sur place et il a consigné ses constatations et ses conclusions dans un rapport; à noter que chaque haute école a eu la possibilité de prendre position sur le projet de rapport qui la concernait. Enfin, sur la base de la version définitive du rapport des experts, l'OAQ a établi son rapport final à l'intention du SER. Les rapports finaux de l'OAQ sont publiés selon l'art. 6 des Directives pour l'assurance qualité.

Les institutions soumises aux audits de qualité 2007/08 n'ont pas fait l'objet d'un examen global. Conformément aux Directives pour l'assurance qualité, les évaluations des groupes d'experts n'ont en effet porté que sur les *systèmes d'assurance qualité* des universités et des EPF. De plus, quelques filières d'études présélectionnées ont également été examinées à titre d'exemples de mise en oeuvre de l'assurance qualité; il s'agissait en quelque sorte de contrôler ainsi le produit lui-même, de manière à déterminer si les systèmes d'assurance qualité des institutions déployaient véritablement un effet positif sur la qualité des filières d'études. Dès lors, comme les évaluations ont porté non pas sur la qualité des filières d'études, mais uniquement sur le fonctionnement des systèmes d'assurance qualité des universités et des EPF, les rapports finaux ne comportent pas de données propres aux filières d'études des différentes institutions. Quant aux résultats des évaluations, ils sont inclus dans l'appréciation globale des standards de qualité.

Les audits de qualité ne mènent pas à une accréditation institutionnelle des hautes écoles. Le projet de nouvelle loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE) prévoit que pour avoir droit à des contributions, toutes les hautes écoles et les autres institutions du domaine des hautes écoles devront demander leur accréditation institutionnelle jusqu'à la fin 2016. Cette procédure sera réglée une fois la LAHE adoptée.



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

**Audit de la qualité 2007/08**

**Rapport final de l'OAQ**

Université de Fribourg

Septembre 2008

## Contenu

1	Introduction .....	4
2	L'audit de la qualité de l'Université de Fribourg .....	5
2.1	Rapport d'auto-évaluation .....	5
2.2	Évaluation externe et visite sur place .....	5
3	Description du système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg.....	6
4	Évaluation du système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg selon les standards de qualité.....	7
4.1	Stratégie.....	7
4.2	Portée.....	9
4.3	Processus et responsabilités.....	10
4.4	Évaluations .....	11
4.5	Développement du personnel .....	13
4.6	Utilisation de l'information et prise de décision .....	13
4.7	Communication .....	14
5	Développement depuis le cycle d'audit de la qualité 2003/04 .....	14
6	Recommandations des experts.....	15
7	Prise de position de l'Université .....	16
8	Évaluation de l'OAQ.....	16
8.1	Recommandations de l'OAQ.....	16
8.2	Conditions pour l'octroi de subventions selon la loi sur l'aide aux Universités.....	16

## 1 Introduction

L'assurance qualité institutionnelle des hautes écoles universitaires suisses (à l'exception des écoles polytechniques fédérales ETHZ/EPFL) a été soumise à un audit de la qualité pour la première fois en 2003/2004. Les résultats de cet audit sont consignés dans un rapport final public<sup>1</sup>. Conformément aux prescriptions légales, un deuxième cycle d'audits de la qualité, intégrant également l'ETHZ et l'EPFL, a eu lieu en 2007/2008.

Pour prétendre à des aides financières de la Confédération, les universités ou les institutions universitaires doivent fournir «des prestations d'un haut niveau de qualité, contrôlées par l'organe d'assurance qualité et reconnues par la Conférence universitaire suisse». Sur mandat du Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER), l'organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) vérifie, par un examen sommaire, tous les quatre ans, si les hautes écoles universitaires bénéficiaires remplissent les conditions requises.

Cet examen se base sur les Directives de la Conférence universitaire suisse (CUS) du 7 décembre 2006 pour l'assurance qualité dans les hautes écoles universitaires suisses (directives pour l'assurance qualité, RS 414.205.2). Ces directives sont compatibles avec les *European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*<sup>2</sup> qui ont été développés par l'*European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA).

Selon les Directives pour l'assurance qualité de la CUS, la procédure vise les mesures d'assurance qualité prises par la haute école universitaire pour l'enseignement, la recherche et les services y relatifs. Dans le cadre du deuxième cycle des audits de la qualité, il a été convenu d'examiner, outre l'assurance qualité au niveau institutionnel, la mise en œuvre de celle-ci dans l'enseignement, au niveau de filières d'étude représentatives de la haute école universitaire concernée (art. 4 des Directives pour l'assurance qualité). Le présent rapport ne fait pas de référence directe aux différentes filières sélectionnées. Cependant, l'analyse de la mise en œuvre des mesures d'assurance qualité au niveau des filières a permis d'enrichir la réflexion et d'appuyer les conclusions tirées pour l'ensemble des standards selon l'article 3 des Directives.

Le rapport final de l'OAQ s'adresse au Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER), à l'Université et au canton de tutelle concerné, ainsi qu'à la Conférence universitaire suisse (CUS). Il se base sur le rapport d'auto-évaluation de l'Université, le rapport des experts et la prise de position de l'Université. Afin d'éviter les redondances, le rapport final de l'OAQ se veut succinct.

---

<sup>1</sup> [http://www.oaq.ch/pub/downloads/synthesebericht\\_de.pdf](http://www.oaq.ch/pub/downloads/synthesebericht_de.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.enqa.eu/files/ENQA%20Bergen%20Report.pdf>

## 2 L'audit de la qualité de l'Université de Fribourg

### 2.1 Rapport d'auto-évaluation

La phase d'auto-évaluation a débuté le 1<sup>er</sup> décembre 2007 et s'est terminée, pour l'Université de Fribourg, le 14 avril 2008. L'Université de Fribourg a transmis son rapport d'auto-évaluation en versions française et allemande en temps voulu à l'OAQ, qui l'a communiqué aux membres du groupe d'experts. Ceux-ci ont examiné de façon approfondie le document en vue d'identifier les divers thèmes et questions à discuter lors de la visite sur place.

L'OAQ a publié, dès le mois de juin 2007, un guide d'auto-évaluation<sup>3</sup> à l'intention des hautes écoles universitaires, décrivant la procédure et formulant des recommandations concernant la rédaction du rapport d'auto-évaluation.

Le rapport d'auto-évaluation de l'Université de Fribourg a été jugé « *impressionnant par sa qualité*<sup>4</sup> » par le groupe d'experts. Il met en évidence le fonctionnement du système de gestion de la qualité, les forces et faiblesses relatives à l'accomplissement des standards. Le rapport mentionne également les opportunités de développement ainsi que la mise en oeuvre des recommandations de l'audit 2003/2004. Il respecte entièrement les recommandations de l'OAQ.

### 2.2 Évaluation externe et visite sur place

La visite sur place a eu lieu du 19 au 21 mai 2008. Elle a duré 3 jours conformément aux différentes visites effectuées dans les autres Universités suisses dans le cadre de ce cycle d'audit de la qualité 2007/2008.

Le groupe d'experts<sup>5</sup> a été sélectionné conformément aux critères mentionnés dans le guide d'auto-évaluation. Le choix des experts fut approuvé par le conseil scientifique de l'OAQ ainsi que par le rectorat de l'Université de Fribourg. Le groupe suivant a été formé:

#### **Chef expert**

- Prof. Reinhold R. Grimm, président du conseil d'accréditation (Akkreditierungsrat) allemand, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Allemagne.

#### **Membres du groupe d'experts**

- Prof. Michel Hoffert, vice-président, Université Louis Pasteur de Strasbourg, France ;

---

<sup>3</sup> Publié sous: [http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Leitfaden\\_fr\\_000.pdf](http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Leitfaden_fr_000.pdf)

<sup>4</sup> Sans mention contraire, les passages « en italique entre guillemets » sont des citations/traductions du rapport final des experts.

<sup>5</sup> Pour des raisons de commodité et d'efficacité, ce document est rédigé selon les règles d'usage de la langue française. Il va de soi que la forme masculine s'adresse de fait toujours aux femmes et aux hommes.

- Prof. Ludo Gelders, vice-président de l'Université de Hasselt et professeur à l'Université catholique de Louvain, Belgique ;
- M. David Crosier, programme development director, European University Association (EUA), Belgique ;
- Mme Sarah Meyer, étudiante, Université de Berne, Suisse.

Durant la visite, les experts ont pu s'entretenir avec les parties prenantes importantes de l'Université de Fribourg, selon le programme initialement établi par l'OAQ. La première partie de la visite a été consacrée à l'institution alors que la seconde a porté sur l'étude de filières spécifiques.

Un nombre très important de participants a pris part aux entretiens avec le groupe d'experts, à noter particulièrement la présence de tous les doyens. Par ailleurs, les experts ont souhaité, en sus du programme, une rencontre avec la responsable de la didactique universitaire. Cette rencontre a pu avoir lieu, toutefois en présence du Recteur. Une rencontre supplémentaire a également été organisée avec la responsable du service de l'évaluation et de la gestion qualité et le Recteur. La visite sur place s'est terminée par un débriefing au cours duquel le chef expert a présenté, aux représentants de l'Université présents, les conclusions et les recommandations d'amélioration de la qualité du groupe d'experts.

La visite sur place s'est déroulée en allemand et en français. L'atmosphère était cordiale et agréable. Un échange constructif entre les experts et leurs interlocuteurs a permis de clarifier certains aspects du rapport d'auto-évaluation et d'obtenir des informations complémentaires sur la dynamique et le contexte institutionnels.

Conformément au déroulement de la procédure, une première version du rapport d'expertise a été envoyée à l'Université de Fribourg le 8 août 2008. L'Université de Fribourg a alors pris position sur ce rapport. Le rapport d'expertise se présente sous une forme claire et concise, et respecte les recommandations faites par l'OAQ dans le guide d'évaluation externe<sup>6</sup>.

Les collaboratrices de l'OAQ responsables de l'organisation de la procédure, de la visite sur place en collaboration avec l'Université de Fribourg, et de la rédaction du présent rapport, sont Monika Risse et Anne Crausaz Esseiva.

### **3 Description du système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg**

Le système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg est orienté processus. Ses éléments constitutifs sont les suivants :

- Le rectorat assume la responsabilité pour la qualité institutionnelle. Il a élaboré sa propre politique en termes de qualité. Les Directives pour la qualité du 2 octobre 2001 en sont le document de référence.

---

<sup>6</sup> Publié sous: [http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Leitfaden\\_fr\\_001.pdf](http://www.oaq.ch/pub/fr/documents/Leitfaden_fr_001.pdf)

- La gestion des ressources en personnel et des ressources matérielles incombe au rectorat et à la direction administrative. Les Directives qui régissent la répartition de ces ressources ne sont cependant pas intégrées au système d'assurance qualité de l'Université.
- La réalisation de l'enseignement et la réalisation de la recherche sont de la responsabilité des Facultés. Ces dernières doivent toutefois tenir compte des conditions institutionnelles et des dispositions légales. Diverses commissions et services fonctionnent en tant que soutien : pour le domaine de l'enseignement, la didactique universitaire et la commission de l'enseignement, pour le domaine de la recherche, le service promotion recherche ainsi que la commission de promotion de la recherche.
- Le contrôle régulier des prestations, l'analyse et l'introduction des mesures d'amélioration sont de la responsabilité du service de l'évaluation et de la gestion qualité en collaboration avec les Facultés. Un monitoring processus contrôle régulièrement les prestations fournies. Il comporte plusieurs activités d'évaluation. Ces dernières concernent tous les domaines d'activité de l'Université.

Les experts ont jugé ce système d'assurance qualité « remarquable ».

#### **4 Évaluation du système d'assurance qualité de l'Université de Fribourg selon les standards de qualité**

##### **4.1 Stratégie**

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 dispose d'une stratégie claire et explicite en matière d'assurance qualité et la rend publique. Son système de management de la qualité a été jugé « *remarquable* » par le groupe d'experts.

L'assurance qualité de l'Université de Fribourg se base sur les Directives pour la qualité du 2 octobre 2001. Une réforme de ces Directives, en un règlement sur l'évaluation et la gestion de la qualité, est actuellement en cours. La responsabilité de la stratégie en matière d'assurance qualité revient au Recteur lui-même, assisté par la direction de l'Université, les décanats et le service de l'évaluation et de la gestion de la qualité.

Le groupe d'experts a tout particulièrement apprécié le grand respect accordé à l'autonomie des Facultés. La stratégie est certes « centrale », mais pour l'essentiel sa mise en application est entre les mains des Facultés, permettant ainsi des modalités d'application différentes. Toutefois, les experts estiment que cette stratégie pourrait être encore plus cohérente et que son application devrait être plus harmonisée. À cet effet, ils encouragent donc la révision des directives pour la qualité en un règlement sur l'évaluation et la gestion.

Ils mentionnent toutefois que l'autonomie des Facultés devrait être conservée. Par ailleurs, l'Université devrait également, selon les experts, s'attacher à rendre le système d'assurance qualité plus transparent à tous les niveaux de l'Université.

C'est au niveau de l'enseignement que la stratégie globale de qualité est la plus avancée. Dans la recherche, elle est en cours d'élaboration. Cela s'explique par la difficulté d'élaborer une stratégie commune de recherche pour les différents domaines de l'Université. Au niveau de l'administration, les experts estiment qu'un effort plus important reste à fournir.

La stratégie en matière d'assurance qualité ainsi que le système de management de la qualité devraient, selon le groupe d'experts, être plus mis en valeur par l'Université de Fribourg. En effet, les Universités se trouvent aujourd'hui dans un système de concurrence et l'Université de Fribourg pourrait se démarquer en exposant son système d'assurance qualité. Selon les experts, d'autres points forts de l'Université devraient se trouver dans la stratégie de qualité de l'Université afin d'avoir une meilleure visibilité, comme par exemple le bilinguisme ou les relations internationales.

Un autre point fort de l'Université de Fribourg relevé par les experts est l'intégration des étudiants. En effet, il existe un contact étroit entre les étudiants et le corps enseignant, relation qui semble entraîner une identification considérable des étudiantes à l'Université et qui pourrait également expliquer le nombre important d'étudiants étrangers à l'Université de Fribourg.

En conclusion, le groupe d'experts a été impressionné par la stratégie mise en place à l'Université de Fribourg et estime qu'elle remplit pleinement ce standard. Une telle culture nécessite une volonté de communication importante entre les différentes parties prenantes. Les experts recommandent à l'Université de Fribourg 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. Dans sa prise de position, l'Université de Fribourg mentionne qu'un groupe de travail qualité a été mis en place, garantissant ainsi l'intégration des représentants des Facultés et des différents groupes intéressés lors du développement du règlement sur l'évaluation et la gestion de la qualité.



## 4.2 Portée

Le système d'assurance qualité porte sur les fonctions principales de la haute école universitaire, en particulier sur l'enseignement et sur la recherche, ainsi que sur les services y relatifs. Il constitue un volet à part entière de la stratégie globale de la haute école et soutient son développement.

« *Le degré de réalisation de la politique d'assurance qualité est très avancé* » et cela malgré des degrés de développement variables selon les domaines.

### **L'enseignement**

Dans le domaine de l'enseignement, le système d'assurance qualité est intégré complètement. Au point que « *l'Université pourrait et devrait envisager une deuxième phase qui associerait les résultats déjà obtenus à d'autres domaines (recherche, unités administratives et services)* ».

### **La recherche**

Selon les experts, l'Université montre une volonté évidente de progresser dans la mise en place d'un système d'assurance qualité pour le domaine de la recherche. Le développement d'un système unique pour l'ensemble de l'Université n'est pas chose aisée du fait de la diversité des types de recherche et de leur mode d'évaluation variable selon les disciplines. L'Université travaille actuellement à l'établissement de critères spécifiques pour l'assurance qualité des activités de recherche. De l'avis des experts, ce projet semble être en bonne voie, notamment dans le domaine des sciences humaines.

### **L'administration et les services**

« *C'est dans le domaine de l'administration et des services que le système d'assurance qualité est le moins avancé* ». Selon les experts, les services ressources humaines, l'encouragement à la recherche, la communication et le marketing, les bibliothèques ainsi que, d'une manière générale, les services financiers, devraient être plus fortement intégrés dans le système d'assurance qualité de l'Université. Selon les experts, c'est une lacune à corriger dans les prochaines années.

### **La formation continue**

Dans ce domaine, le groupe d'experts n'a pas perçu de stratégie de la qualité. Comme la formation continue est appelée à devenir un atout pour le positionnement de l'Université, les experts estiment qu'une stratégie d'assurance qualité devrait être établie. Dans sa prise de position, l'Université mentionne que ce domaine dépend du service de formation continue et qu'un système d'évaluation existe. Il ne fait cependant pas partie intégrante du système institutionnel. Actuellement, le rectorat travaille sur la mise en oeuvre d'une politique qualité pour le domaine de la formation continue.

### **La didactique**

Les mesures de soutien au corps enseignant sont, de l'avis des experts, encore trop peu encouragées et explicitées. Un effort particulier devrait être mis en oeuvre.

En conclusion, les experts estiment que l'Université de Fribourg a fait des progrès déterminants. Cependant, pour permettre une meilleure mise en oeuvre du système d'assurance qualité et d'assurer sa cohérence, la direction de l'Université devrait renforcer sa capacité de décision, tout en tenant compte de celle des Facultés. Dans sa prise de position, l'Université mentionne que le renforcement de l'autorité de la direction est un point du projet de révision de la Loi sur l'Université.

### 4.3 Processus et responsabilités

La haute école universitaire régit les processus d'assurance qualité et veille à ce que les dispositions correspondantes soient connues du personnel et des étudiants. Les responsabilités en matière de qualité et d'assurance qualité sont assignées de façon transparente.

« *L'Université est bien organisée et possède une stratégie en matière d'assurance qualité clairement définie* ». Les Directives du 2 octobre 2001, en cours de révision (chap. 4.1) jouent un rôle central. Elles « *visent à rendre transparent et compréhensible pour tous le processus d'assurance qualité*<sup>7</sup> ». Par ailleurs, l'Université de Fribourg a élaboré 12 politiques (dites « *policies* »)<sup>8</sup>, dont les responsabilités sont clairement définies. Le rapport d'auto-évaluation mentionne que « (...) *une gestion globale de la qualité constitue le fil conducteur de son [rectorat] mandat et son programme d'activité*<sup>9</sup> ». La gestion de la qualité est donc une des priorités du rectorat qui a assumé cette responsabilité en élaborant sa propre politique de la qualité et en plaçant le service de l'évaluation et de la gestion qualité au plus haut niveau de l'organigramme. Le rôle central du service de l'évaluation et de la gestion qualité est donc clairement établi. Le rectorat, l'administration centrale et les différentes unités de l'Université collaborent à la mise en oeuvre du système qualité. Cette conception est un point très positif soulevé par les experts.

Néanmoins, des obstacles existent qui freinent le développement du système d'assurance qualité, parmi lesquelles :

- La diversité des Facultés et leur relation avec le rectorat : si les interlocuteurs rencontrés se sentent responsables de la mise en place du système d'assurance qualité, les situations et les organisations variées des Facultés rendent l'application du système plus complexe. Les experts suggèrent l'établissement d'un responsable par Faculté, chargé de la collaboration avec le service de l'évaluation et de la gestion qualité. Par ailleurs, les experts estiment également que les compétences et les responsabilités entre le rectorat et les Facultés doivent être formulées de manière explicite.
- L'administration centrale et les services ne sont pas encore intégrés de manière adéquate dans le système d'assurance qualité (chap. 4.2).

<sup>7</sup> Rapport d'auto-évaluation p.2

<sup>8</sup> Rapport d'auto-évaluation, p.5

<sup>9</sup> Rapport d'auto-évaluation, p.5

L'Université de Fribourg, consciente de ces problèmes, a déjà entrepris des ajustements :

- « *une collaboration plus importante entre le Rectorat et les Facultés ;*
- *une réorganisation des services centraux et la création d'un poste de secrétaire général ;*
- *une plus grande intégration des Doyens à la gouvernance de l'Université ;*
- *une prolongation du mandat des Doyens pour une meilleure continuité dans la gouvernance ;*
- *un renforcement des relations interfacultaires ».*

En conclusion, l'Université fournit des efforts importants afin de rendre transparent son système d'assurance qualité, et cela à tous les niveaux.

#### 4.4 Évaluations

L'enseignement, les filières d'études et les curriculums, les procédures d'évaluation des prestations des étudiants, les résultats obtenus dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et des services, ainsi que les ressources, l'égalité de traitement entre les sexes et l'infrastructure d'enseignement sont évalués périodiquement de façon interne. Si nécessaire, une évaluation externe est conduite.

L'Université de Fribourg donne une grande importance aux évaluations. Le groupe d'experts souligne que la performance de l'Université dans ce domaine est « *impressionnante et remarquable* ».

##### L'enseignement

L'Université a introduit en 2005 « *une évaluation de l'enseignement systématique, généralisée et obligatoire au niveau des programmes<sup>10</sup>* ». Pour cela, elle s'est dotée d'un système automatisé de saisie et de dépouillement des dossiers, EvaSys. La totalité des programmes Bachelor a été évaluée et l'évaluation des programmes Master doit débuter en 2008.

L'évaluation au niveau de l'enseignement est établie à l'Université de Fribourg et acceptée par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés par les experts. Les critiques sont majoritairement liées à l'utilité des questionnaires d'évaluation de l'enseignement pour les différentes disciplines. En effet, afin de permettre la comparaison des données au niveau de l'Université, ces questionnaires sont généraux. De l'avis des experts, un questionnaire en deux parties pourrait être envisagé : une première partie générale et une deuxième partie contenant des questions spécifiques à la branche enseignée. Selon les experts, les résultats des évaluations doivent avoir des conséquences manifestes et les unités universitaires doivent pour cela jouer un rôle important. Un autre point d'amélioration est également

---

<sup>10</sup> Rapport d'auto-évaluation p. 51

soulevé par les experts : une plus grande complémentarité entre l'évaluation de l'enseignement et le service de didactique.

Dans sa prise de position, l'Université précise que l'évaluation de l'enseignement est basée sur la responsabilité individuelle et qu'il n'existe pas de système de sanction. Le corps enseignant est informé, après une évaluation, des possibilités de soutien offertes par la didactique universitaire.

Les experts soulignent également que la mise en oeuvre du processus de Bologne et sa définition en « learning outcomes » devraient à l'avenir être mieux intégrées dans les processus d'évaluation.

En outre, les experts estiment que le rôle des alumni devrait être renforcé. En effet, ils sont à même de mettre en avant les forces et faiblesses de l'enseignement reçu, en regard de leur vie professionnelle.

### **La recherche**

La mise en place d'une structure permettant d'évaluer les activités de recherche, leurs relations avec les autres activités de l'Université et leur rôle dans la détermination d'une politique globale est en train de se mettre en place. L'Université a déjà établi la base de données FUTURA « *qui rassemble les projets de recherches et les publications de l'Université de Fribourg<sup>11</sup>* ». Par ailleurs, des évaluations internes (peer-review) des unités académiques sont prévues tous les 6 ans et des évaluations externes tous les 12 ans. L'impact de la recherche ainsi que les différents projets et publications sont évalués à cette occasion.

### **L'administration**

Comme mentionné plus haut, il existe une lacune à ce niveau. De l'avis des experts l'évaluation de l'administration devrait être une des priorités dans les prochaines années.

En conclusion, le groupe d'experts estime que les processus d'évaluation sont très avancés. Les premières améliorations des processus sont déjà apparues en fonction des premiers résultats obtenus. Une attention toute particulière devrait être portée aux ressources nécessaires à la mise en application de ces processus. En effet, elles détermineront les efforts et le rythme auxquels ces évaluations pourront être menées.

---

<sup>11</sup> Rapport d'auto-évaluation p. 38

#### 4.5 Développement du personnel

La haute école universitaire soutient et encourage la formation continue et le développement de son personnel dans les domaines de l'enseignement et de la recherche. Ce faisant, elle encourage également le développement de carrière de la relève scientifique et l'égalité de traitement entre les sexes.

« *L'Université de Fribourg a une politique de développement du personnel claire et cohérente* ».

Le corps enseignant peut bénéficier des offres suivantes :

- « *soutien du centre de didactique universitaire* ;
- *soutien du centre nouvelles technologies de l'enseignement (NTE)* ;
- *soutien du service de l'évaluation et de la qualité pour le traitement des résultats des évaluations* ».

Selon les experts, la politique de nomination respecte tous les critères d'assurance qualité. Ils relèvent tout particulièrement l'importance prise par la didactique universitaire et l'implication active des étudiants dans cette procédure.

Le personnel administratif et technique peut bénéficier des cours et séminaires du programme de formation continue de l'Etat de Fribourg (programme envoyé chaque année) ainsi que des cours de formation continue en informatique proposés par l'Université<sup>12</sup>.

En matière d'égalité des chances, le groupe d'experts considère que les mesures institutionnelles nécessaires sont en place et fonctionnent.

En conclusion, les experts estiment que l'Université de Fribourg est « *exemplaire* » dans ce domaine et remplit le standard quant au développement du personnel.

#### 4.6 Utilisation de l'information et prise de décision

Pour prendre ses décisions stratégiques relatives à la recherche, aux offres d'études, à l'engagement et à la promotion du corps enseignant, la direction de la haute école universitaire se base sur une information quantitative et qualitative pertinente et récente. Cette information est recueillie systématiquement, analysée et utilisée afin d'améliorer continuellement la qualité des activités de la haute école.

L'Université de Fribourg est consciente de la nécessité de disposer, de manière centrale, d'informations quantitatives et qualitatives comme appui aux décisions stratégiques. Les experts considèrent que les données existent, mais de manière dispersée. L'information n'arrive alors pas systématiquement jusqu'aux structures centrales.

---

<sup>12</sup> Rapport d'auto-évaluation p.85

Actuellement, le rectorat est conscient que le « reporting » ne doit pas être une simple base de données statistiques, mais un moyen de développer la culture de la qualité. Il travaille donc sur une nouvelle formulation du projet 2007 en tenant compte de la mise en place du processus de Bologne.

Dans le domaine de la recherche, la base de données FUTURA est en place. Elle a été considérablement repensée en 2008.

En conclusion, les experts considèrent que l'Université fournit un effort considérable dans le domaine et estiment qu'elle est sur la bonne voie. Ils soulignent cependant que la centralisation des informations devrait être une des priorités de l'Université dans les prochaines années. Dans sa prise de position, l'Université de Fribourg se dit consciente de l'importance d'un système de centralisation des informations et travaille actuellement sur un concept de reporting pour l'enseignement et la recherche.

#### 4.7 Communication

<sup>1</sup> Un compte rendu transparent portant sur la procédure et les résultats des mesures d'assurance qualité garantit le retour d'information aux groupes concernés au sein de la haute école universitaire. <sup>2</sup> La haute école universitaire publie régulièrement une information objective sur les filières d'études et les diplômes qu'elle offre.

De l'avis des experts, l'Université de Fribourg possède, dans le domaine de l'enseignement, un « *concept de communication impressionnant dans le domaine de l'enseignement. Les informations sont facilement accessibles et le service pédagogique est excellent* ».

Comme mentionné précédemment, un effort devrait cependant être fourni au niveau du suivi des évaluations.

#### 5 Développement depuis le cycle d'audit de la qualité 2003/04

Au terme de l'audit de la qualité 2003/2004, le groupe d'experts s'était dit « *impressionné par le développement du système d'assurance qualité* » de l'Université de Fribourg et n'avait pas formulé de recommandation formelle.

L'Université de Fribourg a continué à améliorer son système d'assurance qualité. En voici les principaux développements<sup>13</sup>:

- la réorganisation de l'administration centrale et la création d'un poste de secrétaire général ;
- l'introduction de l'évaluation de l'enseignement généralisée et obligatoire et la mise en place du système EvaSys ;
- la prise en charge de la responsabilité de la gestion de la qualité par le recteur ;

---

<sup>13</sup> Rapport d'auto-évaluation p.51

- l'élaboration et la réalisation de la politique de la qualité du rectorat particulièrement dans le domaine de l'enseignement ;
- le remaniement de la base de données FUTURA ;
- la mise en place du processus de Bologne et l'évaluation des programmes Bachelor.

Par ailleurs, l'Université s'est également attachée à développer un projet de reporting afin de soutenir l'analyse stratégique. Un projet a été rejeté en 2007, de sorte qu'actuellement, il se trouve à nouveau dans une phase de conception.

## **6 Recommandations des experts**

Le groupe d'experts juge que le système d'assurance qualité est très avancé. Les recommandations suivantes pourront aider l'Université de Fribourg à perfectionner un système déjà fort intéressant.

### **Standard 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.

### **Standard 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 groupe d'experts recommande, pour permettre une meilleure mise en oeuvre 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.

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

### **Standard 3**

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 groupe d'experts recommande de formuler explicitement les compétences et responsabilités entre le rectorat et les Facultés.

### **Standard 4**

Le groupe d'experts recommande que les résultats des évaluations aient des conséquences manifestes.

### **Standard 6**

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

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

L'Université de Fribourg a réagi dans les temps impartis au rapport des experts. Elle a émis des remarques d'ordre formel, ainsi que quelques précisions relatives à son fonctionnement, mais n'a pas formulé de critiques fondamentales. Le rapport définitif des experts intègre une partie des propositions de modifications faites par l'Université (intégrées en notes de bas de page dans le rapport final des experts).

## **8 Évaluation de l'OAQ**

L'OAQ partage entièrement l'évaluation des experts sur chacun des standards. Il reconnaît que le système d'assurance qualité mis en oeuvre à l'Université de Fribourg est de grande qualité. Ce système est pleinement intégré au fonctionnement de l'Université. L'Université de Fribourg a développé un ensemble de mesures d'assurance qualité qui forment un système cohérent et pertinent d'assurance qualité. Ce système est bien accepté par l'ensemble des acteurs. L'analyse des standards a montré que le système était efficace et efficace.

En conclusion, l'OAQ estime que l'Université de Fribourg remplit pleinement l'ensemble des standards de qualité.

### **8.1 Recommandations de l'OAQ**

L'OAQ adhère entièrement à l'évaluation et aux recommandations des experts présentées aux chapitres 4, 5 et 6. Les recommandations formulées n'atténuent en aucun cas la base bien établie et le haut niveau de qualité sur lesquels l'Université de Fribourg opère. Néanmoins, remédier à ces quelques déficiences permettrait d'améliorer encore le niveau des prestations délivrées par l'Université de Fribourg.

### **8.2 Conditions pour l'octroi de subventions selon la loi sur l'aide aux Universités**

Sur la base des résultats de l'examen sommaire de la qualité de l'Université de Fribourg, il apparaît que l'Université fournit des prestations d'enseignement et de recherche de haute qualité au sens de la loi sur l'aide aux Universités (art. 11 al. 3 lettre a). Selon l'OAQ, les conditions pour l'octroi de subventions relatives à la qualité sont remplies.

Il est cependant attendu de l'Université de Fribourg une implémentation des recommandations des experts dans le courant des quatre prochaines années. Le succès de cette mise en oeuvre sera évalué lors du prochain cycle d'audit de la qualité 2011/2012.