



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

---

# **Convention d'objectifs**

entre

# **l'État et l'Université de Fribourg**

# pour les années 2018 - 2022

7 novembre 2017

Version rectifiée du 20 novembre 2017

---

## ***I. Introduction***

En application de l'art 9 al. 3 de la Loi sur l'Université (LUni), l'Etat et l'Université négocient et concluent tous les cinq ans, sur la base de la planification pluriannuelle, une convention d'objectifs. Dans le cadre de celle-ci, le Conseil d'Etat fixe les enveloppes budgétaires annuelles nécessaires au fonctionnement de l'Université et à la réalisation de la convention d'objectifs.

Par cette convention d'objectifs, l'Université s'engage à accomplir les prestations décrites ci-dessous; en contrepartie, le Canton s'engage à lui mettre à disposition les moyens financiers détaillés ci-après afin de permettre à l'Université d'atteindre ces objectifs.

La présente convention d'objectifs se base sur la planification pluriannuelle de l'Université adoptée par le Rectorat le 31 janvier 2017 et ratifiée par le Sénat le 21 février 2017 et tient compte de la « Stratégie 2020 » et du Programme d'activité du Rectorat 2015-2019.

Dans ce contexte, il est à relever qu'une augmentation du budget de l'Université et, partant, de la part cantonale est prévue. Toutefois, cette augmentation s'explique pour l'essentiel par des « augmentations liées » ou découle des décisions antérieures. Il s'agit, d'une part, des coûts supplémentaires que l'Université doit prendre en charge (des « automatismes salariaux », tels que les paliers et les éventuelles indexations) et par les amortissements liés aux investissements réalisés ou en cours et, d'autre part, des incidences financières liées à des projets déjà décidés par l'Etat et l'Université (à savoir en particulier le Master en médecine et le *smart living lab*, SLL).

Les moyens limités à disposition expliquent le fait que les besoins exprimés par l'Université pour les autres domaines n'ont pu être intégrés que partiellement dans la planification financière. Ainsi, en se basant sur l'enveloppe budgétaire prévue dans cette convention d'objectifs, une adaptation des moyens supplémentaires octroyés aux facultés et aux services centraux se révèle nécessaire, du moins dans un premier temps. Pour le moment et en vue des réflexions à mener par le rectorat (cf. ci-dessous), les objectifs de la planification pluriannuelle n'ont toutefois pas été adaptés.

L'Université relève que sa demande financière initiale correspondait à la planification pluriannuelle établie, et elle considère que les ressources qui y étaient prévues sont nécessaires afin de consolider et d'assurer la pérennité de la position de l'Université de Fribourg aux niveaux national et international et, partant, de garantir ainsi aussi à moyen terme l'attractivité de l'Université de Fribourg tant pour les étudiants que pour les chercheurs et les professeurs ainsi que pour le personnel administratif et technique. C'est aussi à cette condition que les répercussions positives (tant d'un point de vue culturel au sens large que d'un point de vue économique) pour le canton peuvent être maintenues et renforcées.

Vu l'enjeu pour l'Université de Fribourg de pouvoir tenir compte – au moins en grande partie – de ces autres besoins formulés dans la planification pluriannuelle, elle doit dès lors ces prochains mois analyser la situation et réfléchir aux différentes mesures à prendre afin de pouvoir relever les défis qui attendent l'Université à court et moyen terme. Ces mesures peuvent, d'une part, concerner une augmentation des recettes (y compris par la hausse du montant des taxes d'inscription); d'autre part, il convient de mener une réflexion approfondie concernant certaines prestations de l'Université afin de fixer des priorités et de pouvoir ainsi opérer des réallocations.

Dans ce sens, l'Etat attend de l'Université, en fonction des objectifs qu'elle se donne, qu'elle prenne toutes les mesures qu'elle jugera utiles et nécessaires afin de parvenir à les réaliser (réallocations de ressources, recettes additionnelles, etc.).

## ***II. Facteurs et objectifs stratégiques de développement***

En accomplissant son mandat (art. 1 et 2 LUni), l'Université assume ses responsabilités vis-à-vis de la société et en faveur de son développement culturel, social et économique. Elle tient compte de son rôle spécifique en tant qu'université bilingue, située sur la frontière linguistique entre la Suisse alémanique et romande. En allouant des moyens budgétaires sur une base pluriannuelle, l'Etat fournit à l'Université les ressources de base dont elle a besoin pour réaliser sa mission.

L'Université de Fribourg bénéficie d'une bonne position sur le plan national et international. A noter que, dans chaque Faculté, différents développements sont à relever qui leur ont permis de se profiler notamment par des axes d'enseignement et de recherche spécifiques. En même temps, différents nouveaux programmes d'enseignement et collaborations de recherche interdisciplinaires ont vu le jour ces dernières années.

La planification pluriannuelle 2018-2022 devrait pouvoir consolider ces développements et permettre leur pérennité ainsi que de combler certaines lacunes au niveau du personnel technique et administratif, dues entre autres à de nouvelles exigences légales (p.ex. dans les domaines de la protection des animaux, de la sécurité ou encore de l'assurance qualité). De plus, certaines nouvelles orientations thématiques dans la recherche et l'enseignement sont envisagés.

Ainsi, l'Université de Fribourg veut maintenir et consolider sa position en tant que haute école d'excellente qualité, d'importance nationale et au rayonnement international. Cet objectif implique notamment de conserver à l'alma mater fribourgeoise son statut d'université complète, avec un large spectre d'activités et de prestations tant dans l'enseignement que dans la recherche. Compte tenu des fondements et développements stratégiques esquissés, l'Université devra, pour le réaliser, réunir les trois conditions suivantes:

- l'excellence: garantie des meilleures conditions-cadre possibles pour un enseignement et une recherche de haut niveau;
- le profilage: renforcement du profil spécifique de l'Université de Fribourg dans le paysage des hautes écoles suisses et dans le contexte international;
- la durabilité: développement durable de l'Université dans son ensemble sur les plans scientifique, environnemental et économique.

Partant, les facteurs suivants seront décisifs pour le positionnement et le développement de l'Université durant la période de planification 2018-2022:

- le maintien et le renforcement de sa position en tant qu'université complète («Volluniversität»), d'envergure nationale et au rayonnement international;
- la nécessité de se profiler davantage dans la recherche et l'enseignement 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;
- le maintien et le renforcement de l'attractivité de l'Université pour les étudiants, les chercheurs, les enseignants ainsi que le personnel administratif et technique;
- l'introduction du Master en médecine humaine avec une orientation vers la médecine de famille;

- le renforcement des infrastructures, en particulier l'élargissement du site Miséricorde (projet «Tour Henri»);
- l'accréditation institutionnelle de l'Université selon l'art. 28 al. 1 let. a de la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE).

### ***III. Axes stratégiques du développement de l'Université de Fribourg 2018-2022***

Le fil conducteur en vue de la concrétisation et la réalisation de ces objectifs stratégiques découle du souci de permettre à l'Université d'assumer son rôle d'institution d'enseignement et de recherche autonome, tout en étant au service de la société. En cette qualité, elle affirme dans sa charte le précepte de la responsabilité pour une société qui respecte les principes éthiques et les exigences de la justice sociale.

Les objectifs présentés ci-après (qui seront repris et précisés, avec les indicateurs, dans l'annexe II) se basent sur la planification pluriannuelle élaborée par l'Université; vu que les ressources financières à disposition sont inférieures à ce qui a été estimé par elle pour les réaliser, il ne peut pas être garanti, sur la base de la présente convention d'objectifs, que les axes de développement présentés ci-après puissent tous être pleinement mis en œuvre d'emblée. L'Université prendra cependant toutes les mesures utiles et nécessaires pour réaliser au maximum ces objectifs.

#### **1. Enseignement**

L'Université s'engage à offrir les **programmes d'études** mentionnés dans l'**annexe I**.

Par ailleurs, trois aspects sont particulièrement importants dans l'enseignement:

- 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 consolidé 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 BENEFR); à titre d'exemples, la voie d'études interfacultaire envisagée en économie et en droit ou les sciences de l'environnement peuvent être mentionnées.
- 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 de ces objectifs sont principalement les **offres des diverses voies d'études**, dont en particulier celles de Master (qui devront être

soumises à une analyse qualitative et quantitative), le **ratio entre les étudiant-e-s et le personnel académique**, l'**effectif des étudiants** ainsi que le **ratio entre étudiants francophones et étudiants germanophones**.

## 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 matières molles, ou encore dans le plurilinguisme).
- Deuxièmement, certains **domaines nouveaux ou complémentaires** doivent être développés de manière ciblée dans la mesure du possible (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'efficience et l'efficacité.
- 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 privés.

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 situent au niveau national le réseau BENEFRRI et au niveau international le maintien des coopérations existantes au sein de l'espace européen et l'intensification des partenariats en-dehors de celui-ci. 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 d'enseignement et de recherche, maîtres-assistant-e-s, lecteurs ou lectrices), l'augmentation des engagements selon la procédure de *tenure track* ainsi que la poursuite du programme 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, d'écoles doctorales et le nombre de diplômes de doctorat délivrés.

## 6. Infrastructures

Les **infrastructures** doivent être développées et améliorées de manière à garantir les conditions-cadre nécessaires à l'enseignement et à la recherche, à répondre à différentes exigences légales ainsi qu'à conserver et à renforcer l'attractivité de l'Université de Fribourg. Ceci concerne d'une part la nécessité de veiller à garantir la substance et la maintenance des bâtiments, de pouvoir offrir aux équipes de recherche l'équipement en appareils scientifiques adéquats ainsi que les infrastructures scientifiques IT. D'autre part, la construction de nouvelles infrastructures (notamment l'élargissement du site Miséricorde et la location de surfaces pour les besoins en locaux supplémentaires du Master en médecine) doivent être réalisées.

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la réalisation des objectifs sont la mise à disposition de suffisamment de locaux (notamment pour les projets prioritaires) ainsi qu'un équipement adéquat en appareils scientifiques et une infrastructure IT appropriée. De plus et en lien avec les exigences légales, l'absence de réclamations des autorités compétentes constitue un indicateur.

## 7. Administration

Les **services administratifs** (aussi bien au niveau des facultés qu'à celui des services centraux) doivent enfin être renforcés là où le manque de ressources est avéré, suite à la professionnalisation de la gouvernance et à l'élargissement considérable des tâches et / ou des charges, par ex. dans les domaines de la sécurité, du reporting ainsi que dans l'assurance qualité et la durabilité. 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. Vu la situation suboptimale à l'Université de Fribourg par rapport aux autres Universités complètes (à l'Université de Fribourg, il y a 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) et les difficultés qui en résultent (notamment une surcharge chronique de certains services), une augmentation appropriée de ce ratio doit être envisagée.

De plus, certaines restructurations (notamment liées à l'informatique) et la mise en place de procédures visant à rendre plus efficace certaines tâches (en particulier dans le domaine de la communication et du marketing ainsi que dans la gestion des bibliothèques) permettront de créer des synergies.

## **8. Assurance-qualité**

Par ailleurs, l'Université s'engage à remplir les standards nationaux et internationaux et vise à l'obtention d'une accréditation sans conditions.

## ***IV. Financement***

Les tableaux ci-dessous présentent d'une part (sur la base des informations exposées) les moyens financiers prévus au cours des années 2018/2019-2022 pour réaliser les axes stratégiques du développement de l'Université décrits et pour relever l'essentiel des 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.

L'Etat s'engage à mettre à disposition de l'Université la part cantonale indiquée dans le tableau ci-dessous, en fonction des autres recettes retenues dans la planification financière (la part cantonale dépendant de la contribution fédérale de base et des contributions des autres cantons de sorte qu'elle sera diminuée, respectivement augmentée, de la part dont ces contributions seront augmentées, respectivement diminuées). Ainsi, les budgets pour les années 2018(2019)-2022 seront élaborés sur la base de ces montants (pour les modifications possibles cf. sous VI.).

Sur cette base, les différentes composantes de l'enveloppe (évolution des moyens pour le personnel, évolution des moyens pour les «dépenses choses» et évolution des recettes) sont présentées pour les différentes années de la planification. A noter que l'année 2022 ne fait pas partie de la planification financière de l'Etat en vigueur qui, elle, se termine en 2021.

<b>UNIVERSITE - PLANIFICATION PLURIANNUELLE 2018(19) - 2022</b>						
Comptes de fonctionnement de l'Université - Dépenses totales et revenus						
<b>DEPENSES TOTALES</b>	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>comptes ordinaires</i>						
Total frais de personnel	164 286 220	166 577 000	171 921 000	177 212 000	182 941 000	187 996 000
Total frais de choses	52 786 110	54 253 000	56 558 000	55 936 000	64 235 000	58 433 000
<b>Comptes ordinaires total</b>	217 072 330	220 830 000	228 479 000	233 148 000	247 176 000	246 429 000
<i>Augmentation annuelle</i>		3 757 670	7 649 000	4 669 000	14 028 000	-747 000
<b>REVENUS</b>	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total des recettes	121 593 850	125 072 000	127 632 000	130 405 000	133 071 000	136 550 000
Contribution du canton	95 478 480	95 758 000	100 847 000	102 743 000	114 105 000	109 879 000
Augmentation part du canton		279 520	5 089 000	1 896 000	11 362 000	-4 226 000
Contribution du canton <sup>1</sup>	92 270 750	92 918 000	96 847 000	98 743 000	109 105 000	109 879 000
Augmentation part du canton		647 250	3 929 000	1 896 000	10 362 000	774 000

<sup>1</sup> Contribution du canton, diminuée du montant relatif aux rubriques "prélèvement sur provisions" et "prélèvement sur fonds d'infrastructure".

Comme mentionné (cf. ci-dessus I.), les moyens mis à disposition par l'Etat et les recettes prévues à ce stade ne couvrent pas entièrement le développement souhaité et prévu par l'Université. Aussi, le Rectorat s'engage à analyser la situation afin de trouver les moyens et prendre les mesures nécessaires afin de pouvoir réaliser aussi largement que possible l'ensemble des objectifs retenus.

## ***V. Contrôle et Reporting***

Les critères permettant de déterminer si les objectifs prévus sont atteints sont indiqués à l'annexe II. Cette annexe reprend et précise en partie aussi les objectifs et les indicateurs formulés au chapitre III. Ces derniers ne sont pas nécessairement quantitatifs mais sont élaborés en fonction des particularités de chaque objectif.

Le rapport à soumettre au Conseil d'Etat (art. 9 al. 7 LUni) doit démontrer pour chaque objectif si et dans quelle mesure il a été atteint. L'art. 9 al. 7 LUni prévoit que ce rapport doit être soumis après l'écoulement des cinq ans pour lesquels la convention d'objectifs a été conclue. En plus, une présentation à l'ensemble du Conseil d'Etat est prévue pendant la période de planification. Finalement, des rapports intermédiaires à la DICS sont prévus au moins annuellement.



## ***VI. Modification de la Convention d'objectifs***

Le Rectorat est responsable pour la réalisation des objectifs. L'Etat garantit en accord avec la planification pluriannuelle et sous réserve de l'art 9 al. 6 LUni le financement nécessaire et assure les conditions cadres.

Sur la base d'un contrôle systématique, l'Université envisage toutes les mesures nécessaires pour réaliser les objectifs. Si la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs est compromise, et de même si le cadre financier convenu venait à être dépassé, le Rectorat communiquera les problèmes et les mesures envisagées à la DICS.

Si le développement des conditions-cadres ou la situation générale le demande, la Convention d'objectifs peut être adaptée. Une telle modification peut survenir par exemple en cas d'une dégradation significative des perspectives financières de l'Etat ou en cas de développements de nouveaux projets imprévus au niveau de l'Université et approuvés par le Conseil d'Etat.

## ***VII. Durée et entrée en vigueur***

La Convention d'objectifs couvre les années académiques 2017/18 à 2021/22 respectivement les années budgétaires 2018 et 2019 – 2022.

Elle entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

# Annexe I: Programmes d'études

L'offre d'études détaillée est disponible sous <http://studies.unifr.ch>. Le tableau ci-dessous en donne la vue d'ensemble.

 UNIVERSITÉ DE FRIBOURG UNIVERSITÄT FREIBURG			
<b>Offre d'études 2017-2018   SP 18</b>			
Programmes d'études Bachelor/Master/Doctorat. Pour plus d'informations sur ces programmes et l'ensemble de l'Offre d'études de l'Université de Fribourg <a href="http://studies.unifr.ch">http://studies.unifr.ch</a>			
<b>THÉOLOGIE</b>			
Théologie	FR, DE, BI	B   M   D	
Études théologiques	FR, DE, BI	B   M   D	
Étude du christianisme et des religions	FR, DE, BI	B   M   D	
Théologie (Licence canonique)	FR, DE, BI	M   D	
<b>DROIT</b>			
Droit	FR, DE, BI	B   M   D	
Études juridiques	FR, DE, BI	M   D	
LL.M.	EN	M	
<b>SCIENCES ÉCONOMIQUES</b>			
Gestion d'entreprise	FR, DE, BI	B   M   D	
Économie politique	FR, DE, BI	B   M   D	
Informatique de gestion	BI + EN	B   M   D	
Accounting and Finance	FR, DE, BI	M   D	
European Business	EN	M   D	
Études économiques et juridiques	FR, DE, BI	B	
<b>SCIENCES DE LA COMMUNICATION ET DES MÉDIAS</b>			
Business Communication	60 ECTS	FR (DE+EN)	B   M   D
Sciences de la communication et des médias	DE	B   M   D	
<b>PHILOSOPHIE</b>			
Philosophie	FR, DE, BI	B   M   D	
<b>LANGUES ET LITTÉRATURES</b>			
Espagnol	ES	B   M   D	
Français	FR	B   M   D	
Français et Allemand: Bilinguisme et échange culturel	BI	B	
Français: formation de base	30 ECTS	FR	M
Germanistique	DE	B   M   D	
Italien	IT	B   M   D	
Langue et culture grecques	60 ECTS	FR, DE, BI	B   M   D
Langue et culture latines	60 ECTS	FR, DE, BI	B   M   D
Langue et littérature anglaises	EN	B   M   D	
Littérature allemande moderne et contemporaine	60 ECTS	DE	B
Littérature générale et comparée	BI	M   D	
Philologie classique	FR, DE, BI	B   M   D	
Rhétoroman	60 ECTS	RH (DE)	B   M   D
Slavistique	DIV	B   M   D	
<b>PLURILINGUISME ET DIDACTIQUE DES LANGUES ÉTRANGÈRES</b>			
Allemand langue étrangère	60 ECTS	DE	B   M
Français langue étrangère	60 ECTS	FR	B   M
Didactique des langues étrangères	BI	M	
Sciences du plurilinguisme	BI	M   D	
<b>SCIENCES HISTORIQUES</b>			
Histoire	FR, DE, BI	B   M   D	
Histoire de la modernité	FR, DE, BI	B   M   D	
Histoire contemporaine	FR, DE, BI	B   M   D	
Études européennes	BI	M   D	
Didactique de l'histoire et histoire appliquée	DE	M	
<b>HISTOIRE DE L'ART ET MUSICOLOGIE</b>			
Histoire de l'art	BI	B   M   D	
MusicoLOGIE et histoire du théâtre musical	BI	B   M   D	
Archéologie	FR	M	
<b>SCIENCES SOCIALES</b>			
Sociologie	FR, BI	B   M   D	
Sociologie (DE)	DE, BI	B   M   D	
Travail social et politiques sociales	FR, BI	B   M   D	
Travail social et politiques sociales (DE)	DE, BI	B   M   D	
Anthropologie sociale	FR, DE, BI	B   M   D	
Éthique, responsabilité et développement	FR	M	
Études de l'Europe orientale	BI + DIV	B   M   D	
Genre, sociétés, politiques sociales	30 ECTS	DE	M
Politique et société	60 ECTS	DE	B   M
Sciences des religions	FR, DE, BI	B   M   D	
<b>PÉDAGOGIE, PSYCHOLOGIE</b>			
Pédagogie curative clinique et éducation spécialisée	FR, DE	B   M   D	
Logopédie	DE	B   M   D	
Enseignement spécialisé	FR	M   D	
Enseignement spécialisé (DE)	DE	M   D	
Pédagogie spécialisée	60 ECTS	FR, DE	B
Sciences de l'éducation	FR, DE, BI	B   M   D	
Pédagogie / Psychologie	FR, DE, BI	B   M	
Psychologie	FR, DE, BI	B   M   D	
<b>SCIENCES EXACTES ET SCIENCES DE LA NATURE</b>			
Biochimie	BI + EN	B   M   D	
Bioinformatique et biologie computationnelle	EN	M   D	
Biologie	BI + EN	B   M   D	
Chimie	BI + EN	B   M   D	
Chimie et physique de la matière molle	EN	M   D	
Géographie	BI + EN	B   M   D	
Informatique	BI + EN	B   M   D	
Mathématiques	BI + EN	B   M   D	
Physique	BI + EN	B   M   D	
Sciences de la Terre	BI + EN	B   M   D	
<b>SCIENCES MÉDICALES ET SCIENCES DU SPORT</b>			
Médecine humaine	BI	B	
Sciences biomédicales	BI	B	
Sciences du sport et de la motricité	BI + EN	B   M	
Recherche biomédicale expérimentale	EN	M   D	
Sciences humaines et sociales en médecine		D	
<b>ENSEIGNEMENT AU DEGRÉ SECONDAIRE</b>			
Formation à l'enseignement pour le degré secondaire I (DAES I)	FR, DE	B   M   D	
Formation à l'enseignement pour les écoles de maturité (DEEM)	FR, DE	M	
<b>INTERDISCIPLINAIRE</b>			
Études médiévales	30 ECTS	FR, DE, BI	M
Études sur la famille, l'enfance et la jeunesse	BI	M	
Islam et société	30 ECTS	FR, DE, BI	M
Sciences de l'environnement	60 ECTS	BI	B
<b>i</b> Niveaux d'études: Bachelor / Master / Doctorat Langues d'études: FR = français, DE = allemand, BI = bilingue (français - allemand), EN = anglais IT = italien, ES = espagnol, RH = rhétoroman, DIV = autres langues			
<b>60 ECTS</b> Offert seulement en tant que programme d'études secondaires au niveau Bachelor.			
<b>30 ECTS</b> Offert seulement en tant que programme d'études secondaires au niveau Master.			
Uni-Info: INFORMATION SUR LES ÉTUDES Uni-Info: STUDIENINFORMATION Bureau de l'information sur les études HES 4, 4000 Av. de l'Europe 50, CH - 1700 Fribourg studies@unifr.ch			
Établi au 31.08.2017. Sous réserve de modifications.			

## Annexe II: Objectifs et indicateurs

Objectif	Indicateur	Précision pour 2018-2022
<i>Enseignement</i>		
1. L'UniFr enrichit son offre des programmes d'études dans les domaines mentionnés dans l'Annexe I.	Programmes d'études selon Annexe I.	Au moins deux nouvelles offres d'études au niveau Bachelor ou Master.
2. L'UniFr développe davantage les voies d'études interdisciplinaires, surtout au niveau Master.	Programmes d'études selon Annexe I.	Au moins deux nouvelles offres d'études interdisciplinaires au niveau Bachelor ou Master.
3. L'UniFr introduit le Master en médecine humaine en 2019.	Ouverture de la voie d'études.	La première année de Master en médecine humaine débute au SA 2019.
4. L'UniFr tend à maintenir une haute efficacité au niveau de l'enseignement et à améliorer l'encadrement des étudiants dans des branches particulièrement attractives où un manque d'encadrement est avéré.	Ratio entre l'effectif des étudiants et le personnel académique mesuré par le rapport entre les ECTS produits et le personnel scientifique (actuellement: pédagogie spécialisée – 274; psychologie – 262; langue et littérature anglaises – 208; langue et littérature italiennes – 207; histoire générale – 190; sociologie/anthropologie – 163).	Une amélioration de ce ratio dans les domaines concernés, avec comme objectif d'atteindre un ratio qui se rapproche de la moyenne de la Faculté des lettres, se situant en 2016 à 138. .
5. L'UniFr maintient et renforce son attractivité pour les étudiants, en particulier les étudiants extra-cantonaux et étrangers.	Nombre d'étudiants (année 2016/17: env. 10'400 étudiants) .	Objectif: maintenir au moins l'effectif actuel, dont au moins 55 % d'étudiants extra-cantonaux.
6. L'UniFr maintient et renforce son caractère d'université bilingue.	Ratio entre étudiants de langue française et allemande (actuellement : 1.4 :1)	Idéalement un ratio de 1:1, mais au minimum maintien du ratio actuel
<i>Recherche</i>		
7. Au niveau de la recherche, l'UniFr se profile davantage au niveau national et international dans des domaines spécifiques.	Renforcement de pôles déjà bien profilés et développement ciblé de nouveaux domaines.	Développement qualitatif et quantitatif de pôles de recherche.
8. L'UniFr développe ses instruments de promotion de recherche.	Restructuration des instruments de la promotion de recherche.	Introduction d'un nouveau système en 2018.
9. L'UniFr augmente l'acquisition de fonds tiers.	Développement du financement externe (entre 2012 et 2016, la moyenne des dépenses annuelles financées par des sources	Augmentation du montant total des sources externes. Objectif: moyenne des dépenses annuelles pour la période 2017-2021: 69

	tierces a été de 65 millions de francs).	millions de francs.
<i>Formation continue</i>		
10. L'UniFr développe et profile l'offre de formation continue de manière ciblée.	Etendue de l'offre de formation continue.	Croissance et profilage de l'offre.
<i>Relève scientifique</i>		
11. L'UniFr développe la promotion de la relève scientifique spécialement au niveau postdoctoral, au travers de mesures concrètes.	Nombre de postes de relève.	Introduction du statut de professeur assistant, augmentation des postes au niveau «Postdoc».
12. L'UniFr favorise une représentation équitable entre femmes et hommes au sein de la communauté universitaire.	Ratio entre femmes et hommes, en particulier au niveau des postes de professeur-e-s (en 2017, ce ratio est de 1 :3).	Amélioration.
<i>Coopérations</i>		
13. L'UniFr développe avec les facultés certains axes stratégiques dans les relations internationales, au niveau interfacultaire ou facultaire, en vue de partenariats futurs.	Nombre et qualité des accords et de coopérations, volume et qualité des échanges internationaux (actuellement 72 conventions avec des universités étrangères en vue d'échanges d'étudiants)	Augmentation (en quantité et en qualité).
<i>Assurance qualité</i>		
14. L'UniFr remplit les standards nationaux et est accrédité sans conditions	Continuer de développer l'assurance-qualité	Accréditation sans conditions.
<i>Administration/Gouvernance</i>		
15. L'UniFr améliore et optimise la gouvernance interne et le domaine technique et administratif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratio entre le nombre de personnel administratif et technique par poste à temps plein de personnel académique (actuellement 0.41 postes de personnel administratif et technique par poste à temps plein de personnel académique);</li> <li>- développement dans des domaines ciblés (notamment la sécurité et l'IT)</li> <li>- mise en œuvre (au niveau législatif) des statuts de l'UniFr de 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif visé: idéalement, atteindre un ratio de 0.45.</li> <li>- Restructuration de certaines tâches (notamment liées à l'informatique) en vue de davantage de synergies.</li> <li>- Adoption des directives et règlements nécessaires et leur mise en œuvre.</li> </ul>
16. L'UniFr s'engage de promouvoir le développement durable dans les structures organisationnelles et au niveau de l'infrastructure.	Développement d'instruments de monitoring	Mise en place d'une commission «durabilité» chargée du monitoring.