



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Planification pluriannuelle 2023 – 2027

Adoptée par le Rectorat le 12 avril 2021

Approuvée par le Sénat le 3 mai 2021

Sommaire

L'essentiel en bref	3
Introduction	5
I. <i>Contexte</i>	6
1. «Stratégie 2030» et Programme d'activité 2019-2024	6
2. Planification pluriannuelle 2018-2022 et convention d'objectifs 2018-2022.....	7
3. Position de l'Université de Fribourg dans le paysage suisse des hautes écoles : <i>statu quo</i> et défis.....	9
II. <i>Axes stratégiques du développement de l'Université de Fribourg 2023-2027</i>	13
1. Enseignement et recherche : profilage ciblé	13
2. Formation continue	15
3. Coopérations	15
4. Relève scientifique.....	16
5. Infrastructures et bibliothèques.....	16
6. Services administratifs.....	17
7. Financement.....	17
III. <i>Aspects interfacultaires</i>	18
1. Centre pour les sciences de l'alimentation.....	18
2. Digitalisation et société.....	19
3. Instituts interfacultaires et autres aspects transversaux.....	20
IV. <i>Facultés : axes de développement</i>	22
1. Faculté de théologie	22
2. Faculté de droit	25
3. Faculté de sciences économiques et sociales et du management.....	26
4. Faculté des lettres et des sciences humaines.....	28
5. Faculté des sciences et de médecine	30
V. <i>Services centraux et infrastructures</i>	32
1. Services centraux et infrastructures	32
2. Investissements	34
VI. <i>Synthèse : évolution du budget de l'Université</i>	35

L'essentiel en bref

Ainsi que le prévoit sa stratégie 2030, l'Université de Fribourg entend développer ses activités principales (l'**enseignement** et la **recherche**) en renforçant son profil par la mise en valeur de ses **centres de compétences** et de ses atouts.

Ainsi, certains **points forts** doivent être **consolidés et développés**, en particulier les sciences des matériaux (*NCCR Bioinspired Materials*), les sciences des humanités environnementales, le bilinguisme et le plurilinguisme (notamment en ouvrant l'accès du programme Bilingue Plus à d'autres disciplines que le droit), la coexistence des religions et des cultures (en consolidant le Centre suisse Islam et Société), le domaine de l'éthique, l'organisation des communautés politiques ainsi que les sciences historiques.

En outre, deux (partiellement) **nouveaux axes** seront développés :

- Dans le domaine **digitalisation et société**, les activités d'enseignement et de recherche devront être intensifiées et leur développement poursuivi, tout particulièrement dans le cadre de l'Institut Human-IST (*Human Centered Interaction Science and Technology*).
- Un **centre pour les sciences de l'alimentation** sera fondé. Diverses compétences déjà existantes y seront regroupées et renforcées et le potentiel de collaborations avec d'autres partenaires (en particulier Agroscope) sera développé.

Selon les décisions politiques à venir, la **formation des enseignant·e·s** sera réorganisée et/ou renforcée.

Sur cette base, il s'agit de définir de **nouveaux axes thématiques** dans le domaine de l'**enseignement**, d'améliorer le taux d'**encadrement** des étudiant·e·s de manière ciblée et d'utiliser de façon pertinente les opportunités offertes par la **transformation digitale**, tout en continuant à accorder une importance majeure à la proximité entre le personnel enseignant et les étudiant·e·s. Dans le domaine de la **recherche** également – pour lequel le financement par des sources tierces acquis avec succès ces dernières années doit continuer à s'accroître – une attention particulière doit être accordée aux **offres et projets interdisciplinaires**.

Les **services administratifs** doivent être renforcés tant au niveau des facultés que des services centraux, là où il existe un besoin particulier en raison d'une augmentation considérable des tâches et/ou des charges administratives. Outre la nécessité d'assumer certaines tâches (en partie nouvelles), par exemple dans les domaines de la sécurité et de la durabilité, il s'agit ici de permettre à l'Université de Fribourg de fournir des prestations aux étudiant·e·s et aux collaborateurs·trices en lien avec ses missions et sa renommée, en tenant compte de la situation existante dans des institutions comparables. Cela implique en particulier que différents postes qui, jusqu'à présent, n'étaient financés que de manière provisoire afin de garantir l'exécution d'activités urgentes, doivent désormais être pris en charge par le budget de l'Université.

Compte tenu des besoins connus et reconnus depuis de nombreuses années, les **infrastructures** doivent être développées et améliorées dans les années à venir, ceci afin de préserver l'attractivité de l'Université de Fribourg, en particulier par la réalisation des projets de construction urgents (en premier lieu le nouveau bâtiment de la Faculté de droit, la «Tour Henri», ainsi que les rénovations et constructions de nouveaux bâtiments sur le Plateau de Pérolles pour la Faculté des sciences et de médecine).

La présente planification pluriannuelle implique à la fois des **investissements** (dans le domaine des infrastructures) et une **augmentation du nombre de collaborateurs·trices** dans différentes unités (celles dans lesquelles il existe, par rapport à des institutions comparables, un retard à combler). Précisons que dans ce contexte, l'Université procède à diverses **réallocations internes** ; toutefois, un engagement supplémentaire substantiel du Canton est nécessaire. Ceci peut être considéré comme un renforcement place économique du Canton à long terme et donc finalement étroitement lié au plan de relance de l'économie fribourgeoise suite à l'épidémie de COVID-19.

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 conditions encadrant leur réalisation, les ressources nécessaires tout comme les méthodes et les critères permettant de vérifier leur réalisation. Cette planification pluriannuelle constitue la base pour l'élaboration de la convention d'objectifs conclue entre l'État et l'Université, et dans laquelle les enveloppes budgétaires annuelles (nécessaires au bon fonctionnement de l'Université et à la réalisation de ladite convention d'objectifs) ainsi que les crédits d'investissements sont fixés (art. 9 al. 3 LUni).

Cette « **gouvernance** » de l'Université au moyen de **conventions d'objectifs et d'enveloppes budgétaires**, 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'État en tant qu'autorité responsable. Le présent document formule la **planification pluriannuelle** pour les années 2023 à 2027.

En termes de contenu, le **contexte** de la planification pluriannuelle est tout d'abord défini, respectivement rappelé (I.), puis les **axes stratégiques** sont développés (II.). Dans les chapitres suivants (III., IV., V.), il s'agit de préciser ces axes et lignes directrices pour les **différents niveaux** (domaines interfacultaires, facultés, ainsi que services centraux et aspects généraux de l'Université). Ce faisant, l'accent est mis sur certains axes de développement prioritaires, et une attention particulière est accordée aux domaines, et aux projets proposant de **nouveaux accents** et/ou nécessitant l'**utilisation de moyens supplémentaires**. Il convient à ce stade de noter que l'Université prévoit également une **réallocation** des moyens dans différents domaines, respectivement une utilisation encore plus efficiente, et a déjà entamé des démarches correspondantes à différents niveaux. Cette volonté sera mise en exergue séparément dans chaque cas.

Le présent document a été rédigé par le Rectorat sur la base de son Programme d'activité 2019-2024, de la Stratégie 2030 de l'Université de Fribourg du 7 décembre 2020 ratifiée par le Sénat fin 2020, et des documents de planification, respectivement les prises de position des unités interfacultaires, 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 3 mai 2021.

I. Contexte

Le 7 décembre 2020, le Sénat a ratifié la Stratégie 2030, laquelle a été élaborée en étroite concertation avec toutes les parties prenantes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Université. Elle représente le résultat d'environ deux années de réflexion. La planification pluriannuelle 2023-2027 vise à concrétiser les objectifs globaux formulés dans la Stratégie 2030 (1.) – qui doivent également être considérés en tenant compte du Programme d'activité du Rectorat 2019-2024 – et à préciser comment ces objectifs seront réalisés. Les résultats de la planification pluriannuelle 2018-2022 et de la convention d'objectifs 2018-2022 entre l'Université et le Canton doivent aussi être pris en compte (2.). Finalement, la position de l'Université de Fribourg dans le paysage universitaire national et les défis futurs qui en découlent sont déterminants pour ses perspectives de développement (3.).

1. «Stratégie 2030» et Programme d'activité 2019-2024

La **Stratégie 2030** s'articule notamment autour de **trois axes** :

- En tant qu'université moderne, engagée et dotée d'un réseau international, l'Université de Fribourg est un excellent établissement d'enseignement et de recherche, interdisciplinaire, qui s'inscrit dans la tradition de Humboldt de l'unité de la recherche et de l'enseignement et offre de remarquables perspectives de développement et de carrière.
- L'Université de Fribourg se caractérise par son bilinguisme et son plurilinguisme, son approche humaniste-éthique, et par ses diverses disciplines largement reconnues.
- Dans son fonctionnement, l'Université de Fribourg accorde une attention toute particulière aux aspects de la durabilité, de l'égalité des chances et de la diversité, de la promotion et du développement personnel, ainsi que de la gouvernance et de l'assurance qualité.

Sur cette base, l'Université de Fribourg – en s'appuyant sur ses atouts disciplinaires et interdisciplinaires existants ainsi que sur ses caractéristiques propres – entend d'une part **promouvoir** et développer de manière ciblée ses **axes prioritaires déjà existants**, et d'autre part **en développer de nouveaux**, précisant ainsi son **profil spécifique** – avec en toile de fond notamment sa tradition humaniste-éthique et sa fonction de pont – au niveau national et international. Elle entend ainsi se positionner encore plus clairement dans le paysage des hautes écoles et celui de la recherche dans des domaines spécifiques.

Plus précisément, selon la Stratégie 2030 (qui cite également des exemples précis pour chaque élément), il s'agit de développer un **profilage ciblé**,

- en consolidant, respectivement en étendant et en développant davantage les « **phares** » **déjà existants**;
- en encourageant la création de **pôles d'excellence (interdisciplinaires)** dans de nouveaux domaines par la mise en réseau ciblée d'activités et de compétences déjà existantes;
- en renforçant et en développant la position de l'Université de Fribourg en tant qu'institution dans laquelle les **aspects humanistes et éthiques** sont spécifiquement cultivés, dans toutes les disciplines et entre toutes les disciplines.

En vue de réaliser ce profilage ciblé et sur la base de sa mission, en tant que haute école universitaire visant la qualité et l'excellence en termes de formation des étudiant·e·s, et de

promotion et diffusion du savoir scientifique, la Stratégie 2030 formule des **lignes directrices stratégiques** dans **douze domaines** :

- Recherche et innovation
- Enseignement
- Formation continue
- Bilinguisme et plurilinguisme
- Promotion de la relève scientifique
- Développement et promotion du personnel
- Égalité des chances et diversité
- Coopération et internationalisation
- Dialogue avec la société
- Durabilité
- Infrastructures et *Core facilities*
- Gouvernance et assurance qualité.

Le **Programme d'activité 2019-2024** faisait déjà largement référence à ces domaines. Il définissait au total sept champs d'action (offre d'études, recherche et innovation, dialogue avec la société, digitalisation, promotion de la relève et égalité, relations internationales, gouvernance et infrastructures), auxquels il assignait plusieurs objectifs (30 au total). La réalisation de ces objectifs, qui sont encore en grande partie actuels, tiendra compte des grands axes de la Stratégie 2030.

La **mise en œuvre** des axes stratégiques formulés et des lignes directrices définies dans la **Stratégie 2030** requiert la mise à disposition des **ressources nécessaires**, ce qui implique à la fois un **engagement financier supplémentaire du Canton**, tout comme la disposition de l'**Université** à fixer des **priorités claires en matière de répartition des ressources**. Dans la mesure des possibilités financières du Canton, l'Université de Fribourg vise une augmentation de son budget. Dans le même temps, elle vise à allouer des ressources suffisantes en interne par le biais de réallocations et de priorisations au sein des facultés, et également entre les unités.

Sur cette base, la présente planification pluriannuelle tend aussi bien à préciser les **axes de profilage**, qu'à indiquer les **moyens supplémentaires** nécessaires (qui doivent être mis à disposition d'une part par un engagement financier plus important de la part du Canton, et d'autre part par des réallocations internes).

2. Planification pluriannuelle 2018-2022 et convention d'objectifs 2018-2022

La présente planification pluriannuelle succède à celle de 2018-2022, qui a essentiellement permis de définir certains **besoins supplémentaires très urgents** de l'Université et de chiffrer les **moyens financiers supplémentaires** nécessaires. Pour le personnel (à l'exclusion des fonds spécifiquement affectés à l'introduction du Master en médecine, qui a été décidée par le Grand Conseil en 2017 en marge de la planification pluriannuelle), ceux-ci représentaient un total (pour toute la période de planification 2018-2022) de CHF 16'304'000. Quelques ressources matérielles supplémentaires étaient également prévues.

Plus précisément, les moyens financiers supplémentaires pour le personnel, considérés par l'Université comme urgents pour son développement (à l'exclusion des ressources supplémentaires pour le Master en médecine), prévus comme suit :

- En 2018: CHF 496'000.
- En 2019: CHF 4'209'000.
- En 2020: CHF 4'053'000.
- En 2021: CHF 3'757'000.
- En 2022: CHF 3'789'000.

Ces ressources supplémentaires devaient essentiellement servir à **améliorer les conditions d'encadrement** des étudiant·e·s dans les domaines où elles sont particulièrement défavorables, à **poursuivre le développement ciblé de certains axes** dans l'enseignement et la recherche, à créer des **postes** supplémentaires dans **l'administration centralisée et décentralisée**, ainsi qu'à améliorer l'infrastructure de recherche. En raison d'engagements déjà pris, certains de ces moyens supplémentaires ont finalement été affectés à des fins spécifiques ; il convient notamment de mentionner ici le *Smart Living Lab* et les *matching funds* pour le Pôle de recherche national NCCR *Bioinspired Materials*.

Le Conseil d'État avait pris connaissance de la planification pluriannuelle de l'Université en lui accordant une approbation de principe, mais a décidé, lors de l'élaboration du plan financier du Canton, de **réduire** fortement les fonds mis à la disposition de l'Université. Cette réduction a conduit à une situation dans laquelle, hormis les engagements susmentionnés qui devaient être couvertes, presque aucun fonds supplémentaire n'était disponible et cela pour l'ensemble de l'Université, (pour la période de planification 2018-2022 CHF 2'850'000 et donc une moyenne de CHF 570'000 / année).

Le plan financier 2018-2022 prévoyait sur cette base une augmentation annuelle des moyens en personnel comme suit (à l'exclusion des fonds alloués par le Grand Conseil pour l'introduction du Master en médecine) :

- En 2018: CHF 542'000.
- En 2019: CHF 448'000.
- En 2020: CHF 352'000.
- En 2021: CHF 482'000.
- En 2022: CHF 1'025'000.

Le risque de cette réduction pour le développement de l'Université a été jugé important par le Rectorat et le Conseil d'Etat. Ce dernier a en conséquence décidé en automne 2017 d'augmenter sensiblement la taxe d'inscription, permettant de couvrir au moins les besoins les plus urgents (notamment dans le domaine de l'encadrement des étudiant·e·s).

Il convient toutefois de rappeler que dans le cadre de l'introduction du **Master en médecine**, des **fonds supplémentaires importants** ont été allouées entre 2018 et 2022 (en moyenne environ CHF 2 millions/année pour les ressources humaines et environ CHF 2,5 millions pour les ressources matérielles).

En outre, il y a également lieu de relever que, avant la clôture des comptes 2019, le Conseil d'État a décidé d'injecter un montant unique de CHF 8 millions dans le **Fonds d'innovation et de développement**. Par ailleurs, compte tenu des besoins plus urgents dans l'administration relatifs à la préparation des planifications futures, le développement de la gouvernance et de l'assurance qualité, ainsi que le renforcement des services chargés de la sécurité et des infrastructures, CHF 1 million/année en **fonds extraordinaires** a été alloué pour les années 2020-2023 (voir également V.1. ci-dessous).

Globalement, les réductions susmentionnées dans les financements urgents et nécessaires (en particulier compte tenu du fait que l'Université avait déjà reçu un financement supplémentaire nettement inférieur à celui initialement alloué par le Conseil d'État pour la période de planification 2015-2018) ont entraîné l'Université dans une **position difficile** et cela malgré l'augmentation des taxes d'inscription. Elle n'a ainsi, en dépit des fonds supplémentaires, pas pu répondre à certains besoins très urgents – qui restent toujours d'actualité – comme cela avait été prévu. Il convient notamment de noter les points suivants :

- les **conditions d'encadrement** des étudiant·e·s dans divers domaines, tels que la pédagogie spécialisée, la psychologie, l'histoire, les langues et la littérature, ou encore les sciences sociales, se sont révélées manifestement insuffisantes et – outre une situation de formation loin d'être optimale pour les étudiant·e·s – comportent un risque d'une nette surcharge pour le personnel concerné, avec les conséquences y relatives pour leur santé.
- Les **prestations de services en faveur des étudiant·e·s** devraient être davantage développées dans certains domaines.
- L'Université n'est en mesure de poursuivre les **développements en matière de recherche et d'enseignement** que de manière très limitée.
- Enfin, il convient de souligner que la **sous-dotation de l'administration centralisée et décentralisée** présente un risque élevé dans des domaines tels que les infrastructures, la sécurité, la gestion des crises et du risque, ainsi que le transfert des connaissances et de l'expérience de personnes clés, sans compter que certaines nouvelles tâches centrales – comme par exemple le développement et la réalisation de la stratégie de durabilité de l'Université – ne peuvent être qu'insuffisamment exécutées.

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

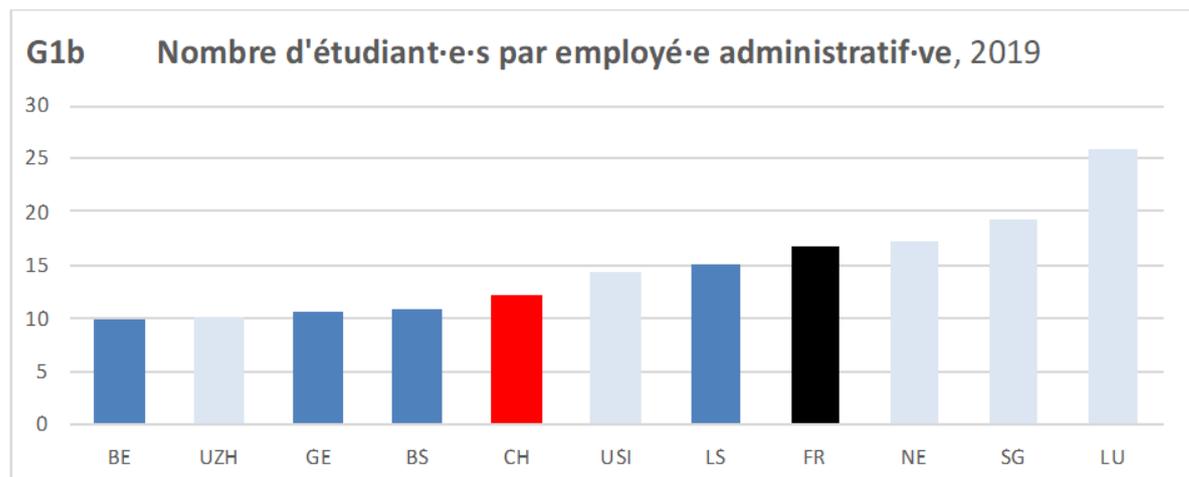
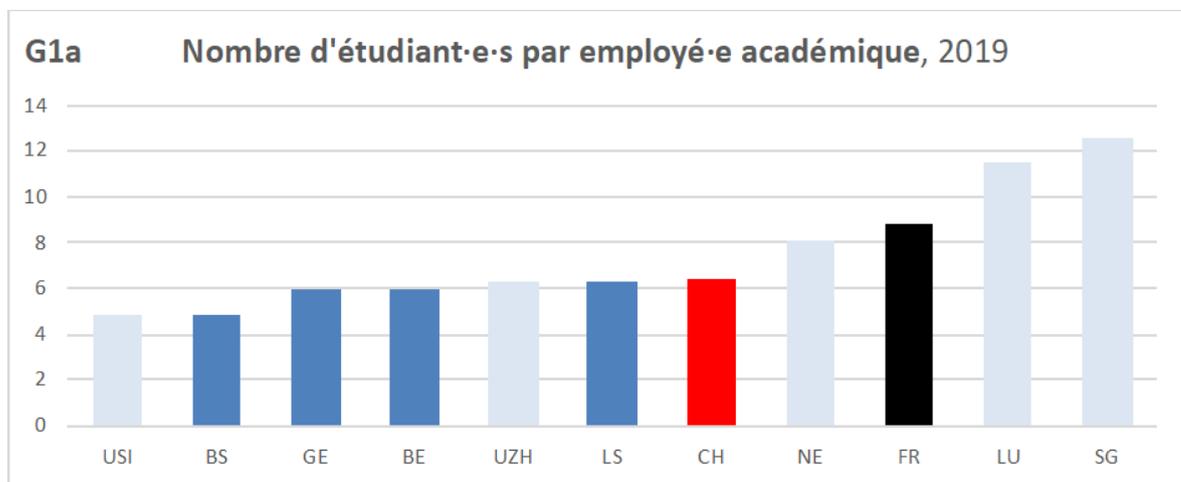
En vue de l'adoption de la Stratégie 2030, le Rectorat a analysé le contexte dans lequel elle évolue, en mettant particulièrement l'accent sur la **position de l'Université de Fribourg aux niveaux national et international**. Les résultats principaux de cette analyse ont été formulés dans un document daté du 3 juillet 2019. Les éléments suivants doivent être soulignés :

- au cours des dernières années, l'Université de Fribourg a atteint une **bonne position** au niveau national et s'est développée et distinguée dans différents domaines. En termes de nombre d'étudiant·e·s, il s'agit d'une **université suisse de taille moyenne** qui recouvre tout le spectre scientifique (université complète). Dans ce cadre, elle est – en dépit d'un nombre légèrement plus faible d'étudiant·e·s – comparable aux universités 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. En même temps elle définit des 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 – grâce notamment à son bilinguisme, au soin particulier apporté au contact individuel et personnalisé entre les enseignant·e·s et les étudiant·e·s, ainsi qu'à la qualité de son **enseignement** – très **attractive** pour les **étudiant·e·s** du Canton tout comme celles et ceux **en provenance d'autres cantons** et de l'étranger. Ainsi, environ 60 % des étudiant·e·s proviennent d'autres cantons. En conséquence les recettes découlant de l'accord intercantonal jouent un rôle notable dans le financement de l'Université. En

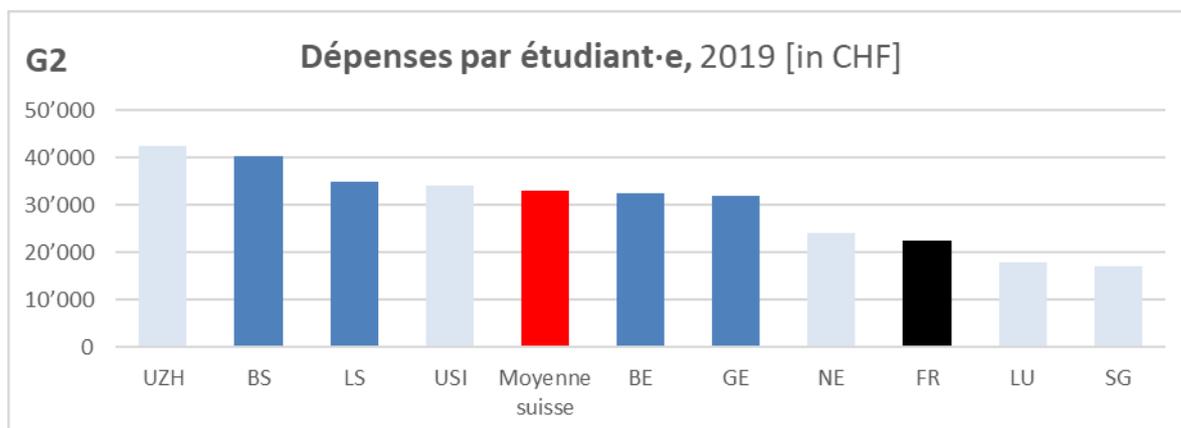
outre, plus de 50 % (2019 : 52,3 %) des étudiant·e·s fribourgeois·e·s souhaitant étudier dans une haute école universitaire optent pour l'Université de Fribourg.

- Dans le domaine de la **recherche**, l'acquisition de sources tierces a également considérablement augmenté ces dernières années, les programmes de recherche de l'UE jouant un rôle toujours plus considérable aux côtés du Fonds national suisse (FNS) et d'autres sources tierces. Les financements issus de sources tierces ont ainsi passé d'une moyenne de CHF 62,6 millions entre 2012 et 2016, à CHF 66,7 millions en 2019.
- En comparaison avec les autres universités, l'Université de Fribourg s'organise de manière très **efficace**, tant quant à la part de **personnel académique (G1a)**, qu'à la part de **personnel administratif et technique (G1b)**, mais également en termes de **coûts par étudiant·e (G2)**.

Graphiques 1a et 1b : A l'Université de Fribourg, on compte près de 9 étudiant·e·s par poste à plein temps au sein du personnel académique, et près de 17 étudiant·e·s pour le personnel administratif, alors que ce ratio est – parfois même nettement – plus avantageux dans des universités complètes comparables (en bleu foncé dans les graphiques ci-dessous).



Graphique 2 : l'Université de Fribourg est également loin derrière des institutions comparables en ce qui concerne le rapport entre le nombre d'étudiant-e-s et les dépenses (hors sources tierces) :



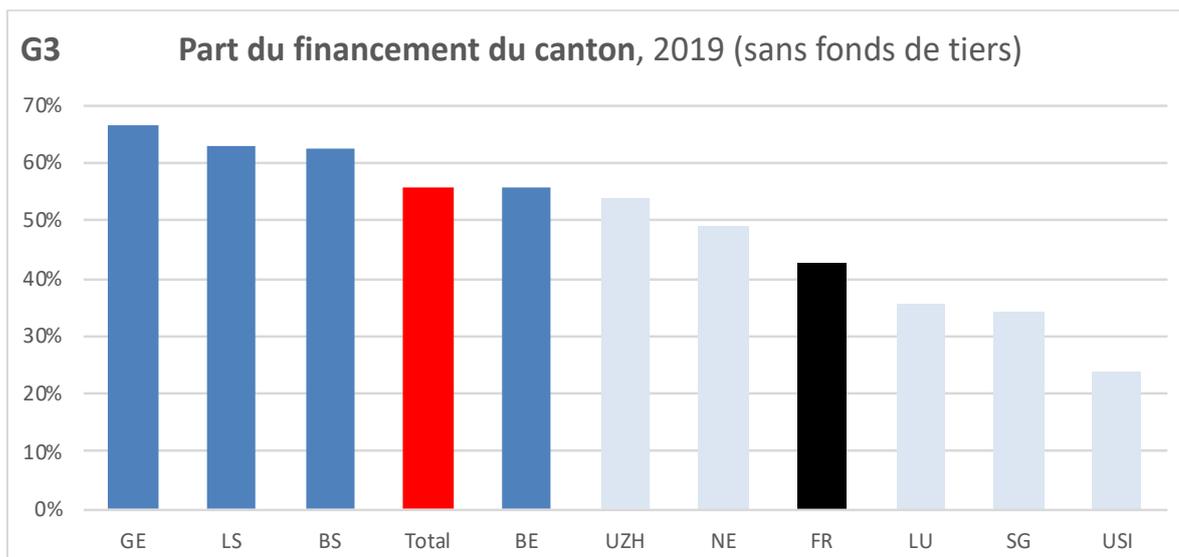
Alors que l'Université de Fribourg dispose de CHF 22'000 par étudiant·e, les universités comparables (indiquées en bleu foncé dans le tableau ci-dessus) disposent de plus de CHF 30'000. Bâle (tout comme Zurich) en compte près de deux fois plus.

Il convient également d'ajouter qu'avec ses ressources (très limitées comparées à d'autres universités), l'Université de Fribourg offre un **enseignement bilingue** dans différents domaines, et toute l'**administration** travaille également de manière **bilingue**, parfois même trilingue (ce qui génère des coûts supplémentaires considérables).

- Compte tenu de la taille du Canton et de la ville de Fribourg, l'Université a un **impact significatif sur le développement social, culturel et économique** de la ville, de la région et du Canton.

Une étude réalisée en 2017 par l'Université de Saint-Gall a conclu que le Canton touche, par l'intermédiaire de l'Université, un total de CHF 85 millions de plus que ce qu'il y investit. Cela signifie que l'Université contribue à hauteur de CHF 85 millions au pouvoir d'achat cantonal. Ainsi, chaque franc investi par le canton dans l'Université « rapporte » près de deux francs, une augmentation significative de l'incidence du pouvoir d'achat par rapport à la précédente étude de 2009. La contribution à la valeur ajoutée cantonale a été estimée pour la première fois dans l'étude de 2018, à un total de CHF 227 millions.

- Pour ce qui a trait à la **part des dépenses supportées par le Canton (G3), respectivement au budget total de l'Université** (bien que les sources tierces ne soient pas prises en compte), trois aspects apparaissent primordiaux :
 - premièrement (graphique 3), la part pour Fribourg est inférieure à celle des autres cantons universitaires ; seuls Lucerne, Saint-Gall et le Tessin (qui ne sont pas des universités complètes) ont une part encore plus faible. Ainsi, **la part de financement du Canton** de Fribourg (pour l'année 2019) s'élève à environ 43 %, alors qu'elle est d'environ 63 % dans le Canton de Vaud et 56 % à Berne ; Genève (67 %) et Bâle (63 %) sont aussi clairement devant Fribourg.



- Deuxièmement, il convient de rappeler que tant ce taux de financement cantonal que le **chiffre absolu des apports cantonaux** ont significativement **augmenté**, en particulier durant ces dernières années et durant la période de planification 2018-2022 (près de CHF 82 millions en 2010, CHF 95 millions en 2018 à CHF 105 millions estimés en 2022). L'augmentation entre 2018 et 2022 est largement due à l'introduction du Master en médecine ainsi qu'à certaines dépenses en lien avec celui-ci (en particulier le *Smart Living Lab* et les *matching funds* pour le Pôle de recherche national NCCR *Bioinspired Materials*).
- Troisièmement, les chiffres susmentionnés témoignent du fait que, grâce au soutien significatif du Canton de Fribourg et notamment au vu de sa capacité financière, ce dernier peut s'enorgueillir de disposer d'une Université au rayonnement national et international. Il en découle une grande attractivité, tant pour les étudiant·e·s provenant d'autres cantons que de l'étranger, ce qui **génère d'autres revenus importants** (principalement les subventions fédérales ainsi que les recettes issues de l'Accord intercantonal universitaire pour les étudiant·e·s extracantonaux). Sans ces autres revenus, les coûts ne pourraient être couverts, engendrant alors une perte alarmante. Les éléments suivants, relatifs à l'année 2019, méritent d'être soulignés :
 - Confédération : contributions de base LEHE (anciennement LAU) : CHF 46 millions;
 - Confédération : contributions dans le cadre de projets d'innovation et de coopération selon la LEHE (anciennement LAU) : CHF 5 millions;
 - projets du Fonds national suisse : CHF 31 millions;
 - contributions de l'Accord intercantonal universitaire pour les étudiant·e·s extracantonaux : CHF 63 millions;
 - précisons également que, dans le cadre de l'Accord intercantonal sur le domaine suisse des hautes écoles, le Canton devrait transférer des recettes AIU beaucoup plus importantes à d'autres cantons s'il n'avait pas d'Université (l'estimation s'élève à CHF 23 millions) ou si l'Université de Fribourg venait à perdre son attractivité pour les étudiant·e·s fribourgeois·e·s.

Au vu de la situation esquissée, le **défi** majeur de ces prochaines années pour l'Université de Fribourg, sur la base des principes et des grandes lignes directrices formulés dans la Stratégie 2030, consiste non seulement à conserver sa position mais aussi à la renforcer. L'Université doit donc rester concurrentielle dans les domaines de la recherche, de l'enseignement et de la

formation continue et rester attractive pour les scientifiques hautement qualifié·e·s et les jeunes talents si elle veut consolider ses points forts et garantir les avantages qui en découlent pour le Canton de Fribourg.

II. Axes stratégiques du développement de l'Université de Fribourg 2023-2027

La présente planification pluriannuelle se fonde sur les développements esquissés ainsi que sur les défis identifiés. Elle vise à **concrétiser les objectifs formulés dans la Stratégie 2030** et à en prévoir le financement. Son objectif global consiste à **renforcer l'attractivité** de l'Université et de son offre d'études et de formation continue. Elle vise également à **profiler** davantage l'enseignement et la recherche aux niveaux national et international, afin d'assurer un développement scientifiquement durable, 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 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** formulés ci-dessous pour les diverses tâches (clés) et les domaines d'activité de l'Université doivent être considérés tant en fonction des principes que du contexte dans lesquels ont été définis les objectifs globaux. Il s'agit non seulement de préciser l'orientation stratégique, telle que formulée dans la Stratégie 2030, mais aussi de montrer pour chaque élément de quelle manière et sur la base de quels indicateurs **la réalisation de ces objectifs doit être évaluée** (cf. en ce sens l'art. 9 al. 2 LUni).

La planification pluriannuelle se concentre donc sur les aspects qui impliquent un **développement** ou une **réorientation** de certaines activités de l'Université. Au-delà de ces nouveaux axes, il convient de rappeler que l'Université propose une vaste offre d'études très attractive, laquelle doit voir son développement poursuivi et – dans certains cas – optimisé. Il en va de même pour la recherche et la formation continue dans de nombreux domaines.

1. Enseignement et recherche : profilage ciblé

Au cours des prochaines années, le **profilage** mentionné dans la Stratégie 2030 devra être abordé de manière ciblée dans l'enseignement et la recherche. En ce sens, des **priorités** seront définies aux niveaux facultaire et interfacultaire, et les ressources nécessaires à leur développement (impliquant à la fois des ressources supplémentaires et des réallocations) seront mises à disposition. En suivant les lignes directrices de la Stratégie 2030 ainsi que les trois axes y relatifs (voir aussi I.1.), ce profilage doit d'une part consolider et développer davantage les phares existants et, d'autre part, créer de nouvelles priorités dans des domaines définis. Pour ce faire, il faut également tenir compte, pour chaque élément de l'ambition de l'Université de Fribourg de rester une institution dans laquelle les aspects humanistes et éthiques sont spécifiquement cultivés et cela dans et entre toutes les disciplines.

Suivant la stratégie de mise à profit des **centres de compétences et axes stratégiques existants**, l'accent se porte notamment sur les domaines suivants :

- **sciences des matériaux** : notamment la troisième phase du Pôle de recherche national NCCR *Bioinspired Materials* ainsi que le maintien de cet axe suite à la fin du financement fédéral (par une revalorisation du *Fribourg Center for Nanomaterials*, FRIMAT);
- **humanités environnementales** : notamment en consolidant les programmes d'études interdisciplinaires et en intensifiant la recherche dans ce domaine;
- **biliguisme et plurilinguisme** : notamment par l'ouverture du programme Bilingue Plus à d'autres disciplines que le droit, et par la poursuite des activités de l'Institut de plurilinguisme, qui représente un centre national de compétence dans ce domaine;
- **éthique** : notamment par la poursuite et, le cas échéant, l'extension du programme Éthique +;
- **coexistence entre les religions et les cultures** : notamment via la consolidation du Centre suisse Islam et Société et des études interreligieuses;
- **organisation de communautés politiques** par une coopération inter- et supranationale : notamment une mise en réseau renforcée des compétences existantes dans les domaines du fédéralisme et de l'Europe;
- **sciences historiques** (y compris le Musée Bible & Orient en mettant un accent particulier sur l'étude des manuscrits) et les **sciences sociales**.

Une attention particulière sera accordée à la question de la **digitalisation dans le contexte des défis sociétaux** (en particulier au moyen d'un développement des coopérations interfacultaires), domaine qui sera **substantiellement développé** au cours de la période 2023-2027.

Une **nouvelle priorité** –en lien avec les compétences existantes –sera développée au cours de la période 2023-2027 un **centre pour les sciences de l'alimentation**. Son développement se fera, d'une part sur la base des diverses compétences déjà existantes (notamment la biologie, la chimie, la psychologie et la spécialisation en médecine familiale ainsi que le jardin botanique), et d'autre part sur les potentiels de collaboration avec d'autres partenaires (en particulier Agroscope).

Selon les décisions politiques à venir, la **formation des enseignant·e·s** sera réorganisée et/ou renforcée. Le cas échéant, des ajustements structurels seront implémentés (création d'un centre de formation des enseignant·e·s directement rattaché au Rectorat, de même niveau qu'une faculté).

L'**enseignement** est donc principalement axé sur les objectifs suivants :

- premièrement, un certain nombre de nouveaux **accents thématiques** doivent être définis et/ou de nouvelles offres d'études développées, en particulier des offres interdisciplinaires (principalement au niveau master et par exemple par le biais de « Master modulaire ») et des priorités susmentionnées.
- Ensuite, les **conditions d'encadrement** des étudiant·e·s doivent être améliorées de manière ciblée dans les domaines où elles sont particulièrement précaires (notamment dans les domaines suivants : psychologie, pédagogie spécialisée, histoire, sciences sociales et anglais).
- Finalement, les opportunités offertes par la **transformation digitale** devront également être exploitées en conséquence dans le domaine de l'enseignement, tout en préservant le profil d'université en présence de l'Université de Fribourg qui attache une grande importance au contact direct entre le corps professoral et le corps étudiant.

La **recherche** se concentre sur les aspects suivants :

- premièrement, les domaines de recherche existants dans lesquels l'Université est déjà profilée doivent être **approfondis** et le cas échéant élargis ; une attention particulière doit être accordée aux domaines dans lesquels l'Université jouit déjà d'une certaine « position

privilegiée », respectivement dans lesquels elle réalise des recherches particulièrement exceptionnelles et reconnues (comme par exemple dans le contexte de la collection « Bible et Orient », des sciences des matériaux ou du plurilinguisme).

- Deuxièmement, certains **domaines nouveaux ou complémentaires** doivent être développés (comme par exemple dans le domaine de la digitalisation, des sciences de l'antiquité, de l'études des manuscrits ou des *Environmental Humanities*).
- Troisièmement, la **collaboration interdisciplinaire** doit être tout particulièrement encouragée et renforcée.
- Quatrièmement, une importance particulière doit être accordée à l'**acquisition de financements externes**, qu'ils soient issus d'organisations d'encouragement publiques (en particulier le Fonds national suisse de la recherche scientifique et les programmes de l'UE) ou d'autres institutions, de personnes ou d'entreprises.
- Cinquièmement – et finalement – la **visibilité** de la recherche menée au sein de l'Université de Fribourg doit être **augmentée** (notamment par une utilisation renforcée du numéro d'identification des chercheur·se·s (ORCID) reconnu au niveau international, et la promotion conséquente de la publication en *open access*).

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la **réalisation des objectifs** en matière d'**enseignement** sont essentiellement l'étendue de l'**offre d'études** (en particulier au niveau Master), qui implique une analyse qualitative d'une part, un développement quantitatif d'autre part, et le **rapport** (chiffré) **entre le nombre d'étudiant·e·s et le personnel académique**.

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

2. Formation continue

Dans le domaine de la **formation continue**, l'offre doit être développée davantage et profilée en fonction des besoins sociétaux et des points forts de l'Université (en accordant une attention particulière aux offres transversales et interdisciplinaires), tout en **renforçant l'ancrage de la formation continue en tant que tâche des facultés et des enseignant·e·s** ainsi que la promotion ciblée de nouvelles offres. Par ailleurs, afin de continuer à garantir une **transition optimale du gymnase à l'Université**, cette dernière renforce sa collaboration avec les gymnases (inter)cantonaux en développant des plateformes spécifiques, par exemple dans le domaine de formation continue, du co-encadrement des travaux de maturité, de programmes pour les étudiant·e·s talentueux·ses ou de stages dans ses laboratoires.

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

3. Coopérations

Les coopérations, que ce soit au **niveau national ou international**, doivent être consolidées, optimisées et profilées. Au niveau national, le réseau BENEFRRI se trouve au premier plan. Au niveau international (parallèlement à divers partenariats avec des universités en Amérique du Nord et en Asie), les coopérations dans l'espace européen jouent un rôle central. Une attention particulière doit être accordée aux **diplômes communs, doubles 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 que qualitatifs), l'échange d'étudiant·e·s et d'enseignant·e·s, ainsi que le nombre d'étudiant·e·s étrangers.

4. Relève scientifique

L'encouragement de la **relève scientifique** doit être optimisé par des mesures appropriées, notamment en augmentant (dans la mesure du possible) le nombre de postes pour certaines catégories de collaborateurs·trices scientifiques (maîtres d'enseignement et de recherche, et maîtres-assistant·e·s) et les engagements selon la procédure dite de *tenure track* (professeur·e assistant·e avec possibilité d'obtenir un poste fixe), en poursuivant les écoles doctorales et en créant d'autres formes de la formation doctorale (notamment les *Graduate Schools*), en développant un programme de mobilité internationale (afin de palier au retrait du Fonds national suisse) et en institutionnalisant certains principes relatifs à la supervision du doctorat (par exemple une «double supervision»). Par ailleurs, davantage de jeunes chercheur·se·s financé·e·s par des programmes de financement individuels, notamment le Fonds national suisse, devraient pouvoir mener leur activité à l'Université de Fribourg.

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 de professeur·e·s assistant·e·s engagé·e·s selon la procédure dite de *tenure track*), le nombre de doctorant·e·s et d'écoles doctorales, ainsi que le nombre de diplômes de doctorats délivrés. Les résultats de l'enquête à réaliser en collaboration avec les corps universitaires auprès des doctorant·e·s, quant à leurs besoins en matière d'encadrement seront également pris en compte.

5. Infrastructures et bibliothèques

Les **infrastructures** – qui revêtent une importance stratégique pour l'Université – 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 (en particulier – outre l'entretien des bâtiments existants – du nouveau bâtiment de la Faculté de droit, le bâtiment « Tour Henri », ainsi que des rénovations et nouveaux bâtiments à venir sur le Plateau de Pérolles pour la Faculté des sciences et de médecine), l'équipement en appareils scientifiques, l'expansion des plateformes communes et les infrastructures scientifiques IT.

Pour ce qui a trait aux **bibliothèques**, l'Université de Fribourg collabore avec la Bibliothèque cantonale et universitaire pour développer davantage les prestations dans le contexte de l'évolution du rôle des bibliothèques face aux différentes facettes de la digitalisation (par exemple *open science*, notamment *open access* et *open research data*). Par ailleurs les bibliothèques universitaires seront fusionnées en un Service des bibliothèques unique.

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la réalisation des objectifs sont la mise à disposition de suffisamment de locaux, un équipement adéquat en appareils scientifiques et une infrastructure IT appropriée. Le nombre de publications scientifiques déposées dans le dépôt institutionnel sera également pris en compte.

6. Services administratifs

Les **services administratifs**, tant au niveau des facultés que des services centraux, doivent être renforcés là où un besoin particulier existe suite à l'augmentation considérable des tâches et/ou des charges. Cela inclut des domaines particulièrement sensibles tels que la santé, la sécurité, la durabilité, mais aussi le développement et la consolidation dans le domaine IT, les bibliothèques ou le système *Business-Intelligence*, l'encadrement et l'accompagnement des étudiant·e·s, ainsi que le financement de la recherche, le transfert de technologie ou l'infrastructure scientifique. Il existe ici un retard particulièrement important à rattraper (cf. graphiques p. 10), en particulier parce que l'Université de Fribourg est en concurrence constante avec d'autres institutions pour ce qui est du recrutement des étudiant·e·s et des chercheur·se·s, mais aussi en raison de l'importance de l'échange avec l'économie régionale qui doit être davantage développé. La finalité est de garantir des prestations efficaces et de qualité au profit de la communauté universitaire et également indirectement au profit de la région, et d'assurer l'exécution adéquate des tâches dans tous les domaines.

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la réalisation des objectifs de l'**administration** sont essentiellement le **ratio étudiant·e·s/personnel**, les prestations au bénéfice des étudiant·e·s et du personnel, ainsi que les prestations du TechTransfer.

7. Financement

Les objectifs et les projets mentionnés seront en partie réalisés à travers l'utilisation (ciblée) des **ressources financières existantes**. Toutefois, de nombreuses questions et projets nécessitent l'utilisation, respectivement la **mise à disposition de fonds supplémentaires**. Ceux-ci sont précisés aux points III., IV. et V. Quatre aspects revêtent ici une importance particulière :

- compte tenu de la situation présentée ci-dessus (voir I.), un **engagement supplémentaire du Canton** s'avère nécessaire, si l'Université ne veut pas courir le risque de perdre progressivement sa position d'Université d'importance nationale à fort rayonnement international, avec toutes les conséquences négatives que cela impliquerait pour le développement social, culturel et économique du Canton de Fribourg. En ce sens, l'octroi de fonds supplémentaires peuvent être considérés, notamment dans le contexte de la pandémie de COVID-19, comme une contribution au renforcement à long terme du Canton comme place (économique), et donc contribuer au plan de relance de l'économie fribourgeoise.
- L'Université est également consciente qu'un profilage ciblé et la poursuite de son développement nécessitent qu'elle fixe des priorités quant à l'utilisation des ressources, respectivement qu'elle réfléchisse à « si », « où », et « dans quelle mesure » des **réallocations** peuvent être envisagées. L'Université entend ainsi réallouer environ CHF 2 millions (ressources en personnel et matériel) entre 2023 et 2027, tant au niveau des **unités dépendant directement du Rectorat** notamment par des prestations du Centre de langues plus efficaces) qu'au niveau des **facultés**. Ces dernières ont été sollicitées par le Rectorat, dans la perspective de la préparation de cette planification pluriannuelle, afin de mener les réflexions correspondantes et montrer les potentiels de réallocations dans leurs propres planifications. En outre, les postes de professeur·e·s existants seront réorientés lors de nouveaux engagements. Toutefois, compte tenu des ressources financières actuellement très limitées dans presque tous les domaines et des réallocations

déjà effectuées au cours des périodes de planification précédentes, la marge de manœuvre est très limitée.

Il convient de noter que pour certaines facultés (théologie, droit et sciences économiques et sociales et du management), la réalisation d'économies substantielles en termes de ressources humaines au profit d'autres facultés, d'unités interfacultaires ou de l'administration centrale entraînerait une dégradation alarmante non seulement des conditions d'enseignement et d'encadrement des étudiant·e·s, mais également en matière de portefeuilles de recherche. Leur position de serait alors considérablement affaiblie par rapport aux autres facultés (suisses) portant préjudice à leur développement et par conséquent, à celui de l'Université.

- De manière générale, il convient de souligner qu'un grand nombre, voire la majorité des activités supplémentaires planifiées notamment par les facultés pour la période 2023-2027 (tant au niveau facultaire qu'interfacultaire), devra être financé par des **moyens déjà existants**, qui devront **si nécessaire être réalloués**, ainsi que par des sources tierces à acquérir.

Toutefois, par souci de clarté, seuls les besoins supplémentaires qui ne peuvent être couverts par des réallocations internes sont énumérés dans les chapitres suivants.

- Finalement, compte tenu d'un développement des projets qui se fera de manière progressive – ils ne peuvent en effet pas tous être réalisés en début de période de planification – des **ressources temporaires** pourraient être mises à disposition par le **Fonds d'innovation et de développement**.

III. Aspects interfacultaires

La coopération et les activités interfacultaires sont ancrées principalement dans le cadre des instituts interfacultaires. Il existe toutefois également des unités interfacultaires et diverses autres formes de collaboration.

Au cours de la prochaine période de planification, les **activités interdisciplinaires établies** doivent être poursuivies tandis que de **nouveaux axes** devront également être définis, dans le sens d'une extension **des activités interdisciplinaires**. Les postes et les activités précédemment **financés par des sources tierces** devront être transférés **au budget de l'Université** sur la base des engagements y relatifs.

D'un point de vue thématique, les « axes de profilage » formulés dans la Stratégie 2030 seront repris. **La priorité pour les nouveaux développements** dans le domaine académique au cours de la période 2023-2027 sera mise sur l'**extension ciblée des activités interfacultaires**, de façon à créer une dynamique dans le domaine de l'enseignement, de la recherche et de la formation continue facultaires (les instituts et autres unités sont en fin de compte ancrés dans les facultés).

Il convient de mentionner en particulier la création prévue d'un **nouvel axe** dans le domaine des **sciences de l'alimentation** et le développement important prévu des activités liées à la thématique **digitalisation et société**, pour lesquelles il s'agira de réunir les nombreuses compétences déjà existantes.

1. Centre pour les sciences de l'alimentation

L'Université dispose d'une expertise reconnue dans de nombreuses disciplines liées au domaine des **sciences de l'alimentation** et collabore également étroitement avec Agroscope, qui est sur le point d'intensifier ses activités de recherche dans le Canton de Fribourg. En outre, au niveau

institutionnel, des synergies dans ce domaine sont envisagées avec la HES-SO, le *Cluster Food & Nutrition* et le *Swiss Plastics Cluster*. L'industrie alimentaire, avec laquelle l'Université collabore déjà, est l'un des secteurs économiques les plus importants du Canton de Fribourg, avec environ 3'000 exploitations agricoles, quelque 200 PME et entreprises (inter)nationales actives dans le secteur agroalimentaire, et de nombreux sous-traitants (comme l'industrie de l'emballage).

Dans ce contexte, l'Université envisage la création d'un Institut interdisciplinaire pour les sciences de l'alimentation, qui rassemblera sous un même toit l'expertise des différentes facultés. Les thèmes abordés comprendront entre autres la production alimentaire (par exemple la protection des plantes, l'agriculture durable), la transformation des aliments (par exemple la fermentation, la digestion, l'emballage) ainsi que l'interface avec les consommateurs·trices. Des collaborations entre les domaines de la biologie, de la chimie, de la physique, de la science des matériaux à l'Institut Adolphe Merkle (AMI), de la médecine, de la psychologie, des sciences de la communication, des sciences économiques et le jardin botanique peuvent en résulter. À tous les niveaux s'offre la possibilité d'intégrer de l'éthique et les sciences environnementales, ainsi que la bioinformatique et le traitement de gros volumes de données (Big Data), dont l'expertise est également reconnue à l'Université. Le droit constitue une autre possibilité de rattachement. Ce nouvel Institut interfacultaire pour les sciences de l'alimentation s'inscrit donc bien dans l'orientation cantonale vers le secteur alimentaire, et pourra contribuer au futur *Food Living Lab*. Outre la recherche, le nouvel Institut interfacultaire devrait également développer, voire renforcer, l'enseignement dans le domaine des sciences de l'alimentation, par exemple dans le cadre d'un master spécialisé et/ou d'une formation continue.

En plus de la création d'une chaire dans le domaine de la nutrition, que l'Institut Adolphe Merkle, respectivement la Fondation Adolphe Merkle ont sollicitée auprès du Conseil d'État, le nouvel institut devra disposer d'une infrastructure de base afin de renforcer les compétences existantes et de les développer de manière complémentaire, dans l'enseignement et la recherche :

- 100 % MER (psychologie);
- 100 % MER (biologie);
- 100 % Coordinateur·trice;
- 300 % MA (Pool pour d'autres partenaires, par exemple dans les domaines du droit et de l'économie);
- 200 % AI;
- 50 % A;
- CHF 20'000 de crédits d'exploitation.

2. Digitalisation et société

La digitalisation transforme notre société de manière significative et son caractère transversal concerne tous les domaines. Les enjeux, qu'ils soient de nature économique, sociale, politique, éthique, juridique ou encore scientifique, sont immenses. Au cours des dernières années, l'Institut **Human-IST** (*Human Centered Interaction Science and Technology*) s'est établi en tant que centre interdisciplinaire dans le domaine « digitalisation et société » en initiant des collaborations étroites avec plusieurs facultés. Afin de valoriser au mieux les nombreuses compétences acquises grâce à ces collaborations, mais aussi grâce à de nombreuses autres initiatives, l'Université de Fribourg entend renforcer son engagement dans ce domaine en préconisant une approche humaniste de la transformation digitale. En se focalisant par exemple sur les dimensions éthiques, légales, économiques ou encore sociales, elle envisage le développement d'une recherche et d'un enseignement interdisciplinaires de qualité dans le

domaine « digitalisation et société », à même de répondre aux nombreux défis liés à la transformation digitale dans notre société.

Dans ce cadre, l'Institut Human-IST joue un rôle charnière, permettant aux diverses disciplines concernées (comme par exemple la sociologie, la psychologie, l'économie, le droit, la théologie, les sciences de l'éducation et de la formation, la médecine ou encore la pédagogie spécialisée) de contribuer à ce développement. En connectant les différents acteurs de la digitalisation au sein de l'Université, de nouvelles formations interdisciplinaires et innovantes vont émerger dans le domaine « digitalisation et société » et permettre à l'Université de Fribourg de contribuer de manière significative à une meilleure compréhension de la transformation digitale des sociétés.

Avec son caractère à la fois humaniste (mettant toujours l'être humain au centre) et interdisciplinaire, l'Université de Fribourg est prédestinée à jouer un rôle important dans la thématique « digitalisation et société ». Elle compte ainsi contribuer activement au développement non seulement du Fribourg 4.0 de demain, mais aussi de la Suisse 4.0 au niveau national.

Afin que l'Université de Fribourg puisse renforcer ces développements, des ressources supplémentaires seront nécessaires, aussi bien pour l'aspect recherche que pour l'aspect enseignement et administration (100 % POB, 300 % MA, 100 % LE, 50 % coll. scientifique (coordinateur·trice), CHF 10'000 de crédits d'exploitation).

3. Instituts interfacultaires et autres aspects transversaux

Avec l'Institut interfacultaire Human-IST (Human Centered Interaction Science and Technology) déjà mentionné (voire III.2.), l'Université compte au total **six instituts interfacultaires**, à savoir l'Institut interdisciplinaire d'éthique et des 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 centrale et orientale), le Centre Suisse Islam et Société, ainsi que le *Environmental Sciences and Humanities Institute*. Ces instituts regroupent les activités d'enseignement, de recherche et de formation continue dans leurs domaines respectifs et contribuent activement au rayonnement de l'Université.

Les activités attractives et bien établies de ces instituts doivent non seulement être poursuivies dans les années à venir, mais aussi **renforcées et développées** de manière ciblée. Il convient en particulier de mentionner les aspects suivants :

- le **Pôle éthique** organisé par l'**Institut d'éthique et des droits de l'homme** a été fondamentalement réorienté ces dernières années avec le soutien du Conseil de l'Université. Les étudiant·e·s de toutes les disciplines ont la possibilité de suivre un programme complémentaire interdisciplinaire Ethique + (et d'obtenir un certificat y relatif). Ce dernier jouit d'une grande popularité (et pourrait éventuellement être développé dans le sens d'études générales interfacultaires). Au cours de la période 2023-2027, le programme Ethique + devra être financé par le budget de l'Université, puisque le Conseil de l'Université se retire. Au total, les fonds suivants seront nécessaires : 10 % MER, personnel administratif à 20 %, 11h CC. Par ailleurs, les activités de l'Institut, tant en matière d'enseignement que de recherche, devraient être plus **ciblées et profilées** et une révision des statuts de l'Institut pourrait également en découler.
- **L'Institut de Recherche et de Conseil dans le Domaine de la Famille** se démarque par son offre d'études et de formation continue très attractive, et par ailleurs considérablement développée ces dernières années. Pour consolider les acquis et en vue d'un développement futur et ainsi de l'attractivité du programme de master, les postes supplémentaires suivants sont à prévoir : coordination des études à 20 %, 6h CC.

- Le **Centre d'études européennes** se consacrera d'une part à renforcer la **collaboration existante avec les Études de l'Europe orientale** et à analyser dans quelle mesure les activités à caractère européen au sein de l'Université peuvent être regroupées davantage. D'autre part, dans le contexte du départ à la retraite du professeur en charge des Études européennes, l'orientation du programme « Études européennes » sera examinée et, si nécessaire, adaptée. En vue d'élargir l'éventail et l'attrait du programme d'études, et de renforcer les activités de recherche, un poste MA à 50 % devra être créé.
- Le **Centre Suisse Islam et Société** sera cofinancé jusqu'à la fin de l'année 2024 par les contributions dites liées à des projets de la Confédération. Ces dernières années, le Centre s'est imposé au niveau national comme un acteur clé des questions relatives au thème « Islam et Société » dans l'enseignement, la recherche, la formation continue et le conseil politique. Les contributions fédérales arrivant à leur terme, le financement devra être assuré par le budget de l'Université, de sorte que les postes suivants soient créés : 100 % POB, 150 % AI, 70 % A, 6h CC, 50 % coordination (Niveau MA). S'y ajoutent CHF 4'000 de crédits d'exploitation.
- Un nouveau pôle dans le domaine des humanités environnementales a récemment été mis en place avec la création de l'**Environmental Sciences and Humanities Institute**, et ce avec le soutien du Conseil de l'Université. Les activités connexes de recherche et d'enseignement doivent être intensifiées dans les années à venir, nécessitant la création des postes suivants : 100 % POB, 150 AI, 50 % LE, 3h CC, 25 % A, CHF 15'000 de crédits d'exploitation.

En sus des instituts interfacultaires, diverses activités d'enseignement et de recherche interfacultaires doivent être poursuivies, voire renforcées, dans les années à venir. Cela concerne principalement les domaines suivants :

- les groupes de recherche de l'Université se porteront candidats pour le prochain appel à projets relatif à l'attribution d'un **Pôle de recherche national** par le Fonds national suisse. Une condition préalable essentielle est la mise à disposition, par l'institution d'origine, de fonds dits *matching funds*, à hauteur des fonds alloués par le Fonds national suisse, et dont la moitié doit être fournie sous forme de *real money*. En cas d'attribution du Pôle de recherche national à l'Université, celle-ci devrait alors mettre à disposition entre CHF 500'000 et CHF 1'000'000 par année en *matching funds* (en fonction de la taille du projet).
- Afin de promouvoir les clusters de recherche interdisciplinaires, le **Pool de recherche** doit être augmenté de CHF 200'000.
- Le financement des **écoles doctorales** par swissuniversities est arrivé à son terme en 2020. Au cours de la période 2018-2022, l'Université n'a pu consacrer qu'un petit montant pour les importants programmes de promotion de la relève. Toutefois, dès 2023, CHF 100'000 supplémentaires par année devront être mis à la disposition des écoles doctorales.
- Plusieurs facultés (la Faculté de droit, la Faculté des sciences économiques et sociales et du management, la Faculté des sciences et de médecine) sont actives dans le projet de recherche **Smart Living Lab (SLL)** en collaboration avec la Haute école d'ingénierie et d'architecture et l'EPFL. Le SLL se développe de manière prometteuse et l'Université continuera à s'engager avec ses partenaires dans ce projet.
- Suite à la fin du financement par le Fonds national suisse et du financement complémentaire de swissuniversities, la **mobilité internationale des doctorant·e·s** doit être encouragée par un programme universitaire interne correspondant (CHF 350'000).
- Les effectifs du **Centre d'enseignement et de recherche pour la formation à l'enseignement au secondaire** doivent être renforcés, principalement par la création d'un

- poste de 100 % LE. Ceci même en tenant compte des potentielles synergies dans le cadre d'une reprise complète de la formation des enseignant·e·s au sein de l'Université.
- La **didactique universitaire** et les **compétences numériques** occupent une place de plus en plus importante. Les ressources actuellement limitées ne permettent pas de proposer une offre attrayante. Ainsi, de nouveaux postes devront être créés (200 % LE et 50 % de secrétariat). Dans ce contexte, l'Université devra également pérenniser le programme *digital skills*, actuellement soutenu par swissuniversities.
 - Le Programme **bilingue plus** est actuellement proposé par la Faculté de droit uniquement. Il sera étendu à d'autres disciplines (notamment les sciences économiques et certains domaines de la Faculté des lettres et des sciences humaines) au cours des prochaines années. Les fonds nécessaires peuvent être générés par des réallocations dans le cadre de la restructuration du Centre de langues.
 - Le Programme **Quali +**, qui jouit d'une grande popularité, doit être développé et renforcé. Il sera essentiellement financé par des sources tierces et des réallocations durant la période 2023-2027.
 - Le **Centre de langues de l'Université** sera complètement restructuré et positionné en tant que Service universitaire. Dans ce contexte, des coopérations avec des partenaires (par exemple l'EPFL Fribourg et la HES-SO) seront également établies. Grâce à une organisation plus efficiente, un montant de CHF 500'000-700'000 devrait être dégagé pour des réallocations.

IV. Facultés : axes de développement

Dans le cadre de la préparation de la présente planification pluriannuelle, et en vue de la conclusion (2022) des conventions de prestations entre le Rectorat et les facultés, ces dernières ont élaboré de leur côté leurs perspectives de développement. Cette partie en présente quelques éléments centraux, choisis ici en raison de leur importance stratégique, de leur aspect novateur, ou du besoin d'engager les ressources supplémentaires.

En premier lieu il s'agit de présenter pour chaque faculté le profil et les principaux défis, puis une synthèse des développements prévus pour les années 2023-2027, et enfin les besoins financiers qui y sont associés. Il convient de souligner que les **développements prévus dans le domaine interdisciplinaire** auront également des **implications pour l'ensemble des facultés**, d'un point de vue thématique et financier, et que des interactions significatives en découleront.

1. Faculté de théologie

La Faculté de théologie est l'institution académique suisse leader en matière d'enseignement et de recherche en théologie catholique et est aussi la plus grande faculté de théologie de Suisse (y compris les facultés protestantes). Elle se caractérise par un profil fortement international, respectivement par son réseau à l'échelle mondiale ainsi que par son ouverture œcuménique et son engagement en faveur du dialogue interreligieux. En outre, la Faculté se distingue tant sur le plan national qu'international par sa diversité dans le domaine de la recherche grâce à ses publications et à ses conférences.

D'un point de vue thématique, l'accent est tout particulièrement mis sur les textes et monuments bibliques, la théologie dans la tradition dominicaine, l'œcuménisme et le dialogue interreligieux ; en outre l'inter- et transdisciplinarité revêtent une importance particulière. Grâce à sa forte orientation interdisciplinaire, le Musée Bible & Orient dispose d'une collection

unique au monde, très importante pour l'enseignement, la recherche et la formation continue, ainsi que pour diverses activités destinées à un public plus large.

La position et le profil de la faculté doivent être renforcés et élargis dans les années à venir, en tenant compte de son intégration dans une université d'Etat et des opportunités (en particulier la recherche et la collaboration interdisciplinaire) et des défis (en particulier en démontrant sa capacité à s'engager dans le dialogue et sa contribution théologique spécifique aux débats ecclésiaux et sociaux actuels) qui en découlent. Dans ce contexte, le plus grand défi des années à venir sera probablement d'accroître l'attractivité des programmes d'études proposés par la Faculté et de les rendre plus visibles.

Enseignement

- Accroissement de l'attractivité, de la renommée et renforcement du profil du programme d'études grâce à des mesures ciblées (par exemple par une nouvelle orientation du profil vers les « Etudes dominicaines », une intégration plus importante d'éléments de réflexion et de mise en réseau œcuméniques tenant compte des profils œcuméniques pluriels des étudiant·e·s notamment dans le cadre d'un programme de master spécialisé, par une réorganisation des études interreligieuses, par le développement d'une nouvelle filière avec des composantes pratiques en vue d'une nouvelle génération de leaders (ecclésiastiques) ayant des compétences avérées dans les domaines du développement personnel, de la spiritualité, de la communication et de la formation de communautés et/ou par un programme de master «Dialogue islamo-chrétien» en collaboration avec le Centre Suisse Islam et Société) et, par-là même viser une augmentation du nombre d'étudiant·e·s de niveau en bachelor et master;
- meilleure intégration du *online-Learning* afin d'enrichir l'offre d'études;
- analyse et, le cas échéant, création d'un programme de master en théologie en anglais, éventuellement en collaboration avec d'autres facultés de théologie (étrangères);
- intensification de la coopération intra-universitaire et interfacultaire (par exemple avec la Faculté des lettres et des sciences humaines, ou avec des instituts interfacultaires).

Recherche

- Renforcement du profil de recherche et accroissement du transfert des résultats de la recherche, tout en tenant compte de l'accompagnement constructif et scientifiquement fondé du processus de renouvellement de l'Eglise et du dialogue avec d'autres sciences ainsi qu'avec d'autres églises, religions et croyances;
- augmentation de la part de la recherche financé par des sources tierces, notamment en soumettant un plus grand nombre de projets au Fonds national suisse, ainsi qu'en participant davantage aux clusters d'excellence interfacultaires;
- création d'offres spécifiques et transversales pertinentes à l'attention du grand nombre de doctorant·e·s de la Faculté, y compris à travers des programmes doctoraux intéressants.

Formation continue

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

Coopérations et relations internationales

- Intensification de la coopération au niveau national, en particulier avec d'autres facultés de théologie, par exemple dans le domaine des programmes doctoraux;
- augmentation de l'attractivité de la Faculté pour les étudiant·e·s étrangères et étrangers souhaitant passer un séjour d'études à Fribourg, et pour les personnes intéressées par la Licence canonique.

Autres aspects

- Consolidation du Musée Bible et Orient;
- renforcement de la participation active au « débat social sur les valeurs » dans une société plurielle;
- renforcement de l'ancrage institutionnel des études dominicaines (par exemple par une nouvelle orientation de l'Institut Thomas d'Aquin);
- développement et profilage de relations publiques spécifiques dans une société plurielle;
- intensification de l'enseignement des langues anciennes en collaboration avec la Faculté des lettres et des sciences humaines pour une utilisation optimale tout au long des études;
- consolidation de la répartition des tâches au sein du décanat avec une attention particulière donnée au développement et au profilage d'activité de relations publiques ciblées.

Les moyens dont dispose la Faculté ont été très fortement réduits depuis 1996, notamment en raison du nombre plutôt faible d'étudiant·e·s en comparaison des autres facultés. D'autres coupes importantes dans le domaine académique mettraient en danger la qualité et l'étendue (essentielle) de l'offre, mais aussi les développements ultérieurs (et nécessaires) esquissés, comme la Faculté l'indique clairement dans sa planification. En outre, un renforcement modeste du décanat ainsi que la mise à disposition de ressources pour des développements ultérieurs mentionnés pourraient être pertinents. Il faut cependant souligner que le décanat a été renforcé au cours de la période de planification précédente et que la Faculté dispose de ressources notables par rapport au nombre de ses étudiant·e·s, si l'on compare avec la situation dans les autres facultés de l'Université. Dans ce contexte, tout besoin supplémentaire au niveau du décanat, ou concernant la réalisation de projets prévus, devrait être réalisé au moyen de **réallocations internes**. Concrètement, la Faculté a identifié un potentiel d'environ CHF 100'000.

Le Musée, respectivement le projet « **Bible et Orient** » – attribué à la Faculté de théologie mais qui a une approche finalement **interdisciplinaire** – a été renforcé durant la période de planification 2018-2022 par la création d'un poste à 50 % de direction scientifique. Compte tenu de son caractère unique – rappelons que la collection du Musée est l'une des plus importantes au monde – et de son importance significative pour les autres facultés et l'Université dans son ensemble, il doit être davantage consolidé. Notons tout de même que le Musée a connu un essor considérable ces dernières années et qu'il dispose d'un certain potentiel d'acquisition de sources tierces. Ainsi, pour la période 2023-2027, il est prévu d'une part de créer un poste de conservateur·trice à 50 % et, d'autre part, de garantir une augmentation du crédit d'exploitation.

En résumé, un poste de conservateur·trice à 50 % (Musée « Bible et Orient ») devra donc être créé au sein de la Faculté de théologie durant la période 2023-2027 ; le crédit d'exploitation du Musée devra également être augmenté (de CHF 15'000) afin de maintenir la collection à jour.

2. Faculté de droit

La Faculté de droit jouit d'un rayonnement national et international et bénéficie d'une excellente réputation. Son profil se caractérise – outre par le bilinguisme particulièrement important en jurisprudence – par un certain nombre de pôles thématiques développés dans le cadre de différents instituts (droit de la construction, fédéralisme, droit religieux, droit européen et droit commercial, entre autres). La Faculté continuera à l'avenir d'attacher une grande importance aux disciplines de base, car elle n'entend pas donner une spécialisation prématurée à ses étudiant·e·s. Elle vise plutôt à leur dispenser une formation solide et diversifiée. Dans le cadre du programme de master, la Faculté met l'accent sur les enseignements et les apprentissages transversaux et accorde une attention particulière à l'expression écrite. La Faculté compte développer d'autres modèles d'études innovants, après avoir conçu et introduit dans un très bref délai les études à temps partiel.

Enseignement

- Élargissement des approches alternatives aux études de droit (telles que les études à temps partiel et le Master of Arts in Legal Studies ; le cas échéant, la création d'un programme d'enseignement à distance tout en utilisant les atouts d'une faculté en présentiel);
- développement des voies d'études existantes, en particulier en accentuant le profil du Master of Law et en renforçant les composantes interdisciplinaires au niveau du master;
- exploitation des opportunités qu'offrent une utilisation appropriée des ressources digitales, telles que par exemple la possibilité de flexibilisation mesurée des études, tout en maintenant un enseignement en présentiel exigeant et participatif;
- renforcement de l'offre et de l'encadrement des étudiant·e·s italophones et élargissement de l'offre de cours en langue anglaise au niveau du master;
- consolidation de la voie d'études interfacultaire Bachelor of Arts en études économiques et juridiques ainsi qu'examen et développement d'autres offres composites.

Recherche

- Encouragement systématique de la relève scientifique, notamment par le développement de l'encadrement des doctorant·e·s au moyen de séminaires et d'écoles doctorales, ainsi que du « Mentoring » pour les chercheur·e·s préparant l'habilitation;
- exploitation des possibilités de recherche interdisciplinaire (par exemple fédéralisme et droit européen/science politique, Smart Living Lab/Human-IST Institute et droit de la construction/disciplines techniques);
- exploitation de nouveaux domaines de recherche en droit, qui découlent de la digitalisation progressive de la société de diverses manières;
- augmentation de la part de la recherche financée par des sources tierces.

Formation continue

- Extension de l'offre de formation continue proposée par la Faculté et ses Instituts (notamment par les offres en ligne et les formations continues plus structurées, telles que les DAS).

Coopérations et relations internationales

- Développement de coopérations efficaces au niveau national et international;
- extension de l'offre de diplômes conjoints ou coordonnés avec des facultés étrangères partenaires;
- développement de l'Institut du Fédéralisme dans le cadre d'un nouveau financement de la Confédération.

Autres aspects

- Mise en place d'un « think tanks » facultaire, capable de contribuer aux discussions sur les questions d'actualité et de les diffuser efficacement dans les médias (avec la participation des instituts facultaires);
- maintien et développement continu du réseau des alumni·ae.

La Faculté utilise efficacement les ressources dont elle dispose, comme le montre également une comparaison avec d'autres facultés de droit en Suisse. Il est cependant évident que le besoin en ressources a augmenté avec l'introduction du modèle en deux étapes bachelor/master (Bologne). Ce faisant, la Faculté s'attache constamment à assurer une répartition interne judicieuse et procède aux réallocations appropriées. Il a ainsi été possible de créer, sans apport de fonds supplémentaires, un service de conseil aux étudiant·e·s fortement sollicité. La Faculté entend continuer à identifier les possibilités de réallocations et à les réaliser (un potentiel de réallocation d'environ CHF 150'000 peut être estimé pour la période 2023-2027).

3. Faculté de sciences économiques et sociales et du management

La Faculté des sciences économiques et sociales et du management réunit sous son toit quatre domaines (économie politique, gestion d'entreprise, informatique de gestion et sciences de la communication et des médias) et couvre ainsi un très large spectre d'activités. Avec le département d'informatique, elle dispose également d'un département interfacultaire (avec la Faculté des sciences et de médecine) qui est prédestiné à jouer un rôle important dans les activités de recherche et d'enseignement relatives à la digitalisation. La Faculté a en outre très bien su se profiler dans certains domaines aux niveaux national et international, ainsi que développer certaines offres et orientations uniques en leur genre (par exemple le Master en European Business). De plus, diverses formations continues très attractives sont offertes dans le cadre des activités des instituts (Institut pour le management des associations et autres organisations à but non lucratif [VMI] et International Institute of Management in Technology [iimt]). Au cours des dernières années, la Faculté a été considérablement rajeunie par de nouvelles nominations suite à des départs à la retraite, ce qui a conduit à un renforcement de la visibilité internationale de la recherche menée à la Faculté ainsi qu'à renforcer très favorablement l'acquisition de sources tierces.

Au cours des prochaines années, le défi principal de la Faculté sera de parvenir à une focalisation plus importante et un profilage plus, et ceci également dans les disciplines traditionnelles en dépit des moyens limités à disposition, afin notamment d'augmenter le nombre d'étudiant·e·s. Dans ce contexte et dans le cadre de la dernière planification pluriannuelle, la Faculté vient de réviser systématiquement ses programmes d'études et de lancer de nouveaux programmes interdisciplinaires. Au cours des prochaines années, ces programmes devront s'établir et être consolidés ; il en va de même pour le renforcement des sciences de la communication en langue française, déjà initié durant la période 2018-2022.

Dans l'ensemble, la Faculté vise à se distinguer (encore davantage) dans les années à venir, notamment dans les domaines de la digitalisation, de l'internationalisation, des politiques publiques et de la durabilité, qui sont également liés de diverses manières, et ce dans tous les domaines d'activité.

Enseignement

- Développement continu de l'offre de cours autour du thème de la digitalisation;
- profilage continu de l'offre d'études (en particulier au niveau master) par des mesures ciblées (notamment par la mise en place de nouveaux programmes d'études interdisciplinaires, ou réorientés, par exemple dans le domaine des *Data Analytics and Economics*, l'informatique de gestion ou le marketing);
- renforcement des cours ayant une dimension internationale;
- lancement de nouveaux cours transversaux ou interdépartementaux;
- augmentation de la visibilité des offres dans le domaine de la durabilité, par le lancement d'une série de séminaires « Education for Sustainability » ainsi que la création d'une plateforme électronique « Sustainable Mindset » pour les travaux de recherche des étudiant·e·s dans le domaine de la durabilité, qui sera rattachée à une cérémonie annuelle de remise de prix;
- complément du bilinguisme (allemand/français) grâce à l'aménagement ciblé de l'offre en anglais, en particulier au niveau master (cette diversité linguistique représente une caractéristique unique de la Faculté au niveau suisse).

Recherche

- Profilage de la recherche (interdisciplinaire), notamment dans les domaines de la digitalisation (analyse du phénomène dans l'économie et la société, développement de solutions digitales innovantes et utilisation des technologies digitales), de l'internationalisation, de la politique publique (en plus des questions de politique économique et financière, de la gouvernance des médias et des plateformes en ligne, de la communication et du lobbying dans le processus politique et du management dans le secteur public) et de la durabilité;
- intensification de l'engagement de la Faculté dans la recherche inter- et transdisciplinaire au sein de l'Université;
- augmentation continue de la part de la recherche soutenue par des sources tierces, en particulier au travers de la soumission de plus de projets au Fonds national suisse, mais aussi au travers d'autres sources tierces (également privées).

Formation continue

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

Coopérations et relations internationales

- Intensification des coopérations au niveau national (en particulier dans le cadre de BENEFR);
- élargissement des relations internationales, en particulier par la conclusion de nouveaux accords de coopération avec des institutions étrangères (par exemple en Asie ou aux États-Unis);
- conclusion d'autres accords avec des diplômes conjoints ou doubles;
- organisation d'une ou deux *Summer / Winter Schools*.

Autres aspects

- Maintien des programmes doctoraux;
- création d'un laboratoire expérimental pour la recherche en sciences économiques et sociales, mais aussi établissement et planification d'autres laboratoires (« Labs ») pour la recherche en informatique et en informatique de gestion.

Les axes de développement formulés devraient essentiellement pouvoir être réalisés avec les ressources dont dispose déjà la Faculté (en rappelant en outre les développements prévus dans le cadre des aspects interfacultaires, dont beaucoup sont étroitement liés à la Faculté), notamment en procédant à des **réallocations**. Au cours des années précédentes, la Faculté a procédé à plusieurs reprises à de telles réallocations pour répondre au mieux à la situation de l'enseignement et de la recherche dans les différents domaines. En 2013 par exemple, la dissolution d'un département a permis de redistribuer 8.9 EPT (CHF1,7 million) aux autres départements. En outre, afin de se concentrer sur les compétences essentielles, 1,6 poste de lecteurs·trices de langue a été réaffecté aux départements. Pour la période de planification 2023-2027, la Faculté a montré un potentiel d'environ CHF 200'000 pour diverses réallocations.

4. Faculté des lettres et des sciences humaines

La Faculté des lettres et des sciences humaines est de loin la plus grande faculté de l'Université. Elle réunit sous son toit de nombreuses disciplines, parfois très différentes. Au cours des dernières années, le nombre d'étudiant·e·s n'a cessé de croître, en particulier en psychologie, en Français et en musicologie, mais également en histoire contemporaine, en histoire, en histoire de l'art, en anglais et en sciences sociales. Une augmentation particulièrement élevée est également à noter pour le programme de master interdisciplinaire « Études sur la famille, les enfants et la jeunesse ». Les conditions d'encadrement des étudiant·e·s sont en conséquence clairement insuffisantes dans différents domaines.

Dans les années à venir, il s'agira avant tout de veiller à améliorer les conditions d'encadrement dans les domaines particulièrement concernés, tout en maintenant une certaine diversité et en tenant compte de l'importance notable des « petites » branches. Dans ce contexte, des analyses détaillées ont été effectuées et une planification de réallocations élaborée. En outre, la Faculté développera (davantage) certains domaines (interdisciplinaires), en particulier autour des axes cités en exemples dans la Stratégie 2030 relatifs à l'humain et son environnement, la digitalisation et à la société, l'éthique, la coexistence des différentes religions et cultures dans des sociétés de plus en plus fragmentées, ainsi qu'à la compréhension des cultures linguistiques et du plurilinguisme. Elle évaluera également sa structure de gouvernance et son efficacité et, si nécessaire, l'adaptera.

Enseignement

- Poursuites du développement des voies d'études interdisciplinaires de niveau master (notamment dans les domaines de l'interculturalisme, des sciences de l'antiquité, de la littérature et des sciences sociales);
- renforcement du profil des programmes de niveau bachelor (par exemple à travers un programme de géographie et d'histoire);
- intégration accrue des aspects interdisciplinaires liés à la digitalisation;
- maintien d'un enseignement de haute qualité en améliorant les conditions d'encadrement des étudiant·e·s dans les domaines concernés;
- développement du lien entre l'enseignement et la recherche.

Recherche

- Utilisation renforcée des instituts en tant que plateformes pour des projets de recherche interdisciplinaires;
- garantie de ressources temporelles et matérielles suffisantes pour la recherche, par une allocation adéquate des ressources humaines et matérielles;
- maintien (voire augmentation) du ratio déjà élevé de projets de recherche financés par des sources tierces, en particulier en soumettant davantage de projets au Fonds national suisse;
- renforcement de l'encouragement de la relève scientifique;
- encouragement ciblé de projets de recherche contribuant au profilage de l'Université de Fribourg dans des axes de recherche prioritaires.

Formation continue

- Extension de de l'offre de formation continue (co)soutenue par la Faculté;
- renforcement de la valorisation des offres de formation continue, en tenant compte de leur diversité.

Coopérations et relations internationales

- Intensification des coopérations au niveau national, en particulier en ce qui concerne l'offre d'études, notamment BENEFRI;
- élargissement des accords avec des institutions étrangères pour ce qui a trait à la recherche et aux diplômes doubles ou conjoints.

Autres aspects

- Maintien de la politique de promotion transparente (pour les membres du corps professoral);
- maintien et développement des programmes de doctorat, y compris les *Graduate Schools*;
- poursuite des engagements dans les domaines de la santé et de la société (entre autres : les observatoires, *Interface cantonal Santé et Société*);
- augmentation des engagements selon la procédure dite de *tenure track*;
- évaluation des structures de la Faculté et de l'efficacité de la gouvernance dans un but d'optimisation;
- analyse détaillée des moyens dont dispose chaque domaine en lien avec les prestations fournies en vue de réallouer certains moyens à des domaines ayant des charges particulièrement importantes, respectivement ayant insuffisamment de moyens à disposition.

Compte tenu des besoins extrêmement urgents en lien avec l'amélioration des conditions d'encadrement ainsi que leur ampleur, la Faculté a un besoin urgent de fonds supplémentaires ; les réallocations prévues (la Faculté a indiqué un potentiel de CHF 300'000) ne suffiront pas à ramener la situation de l'encadrement à un niveau au moins acceptable dans certains domaines. Afin d'encourager la relève scientifique, les nouveaux postes doivent être créés exclusivement au niveau des collaborateurs·trices scientifiques.

En outre, la dotation en effectifs du décanat est insuffisante au regard de la multitude des tâches. Ici aussi, les réaffectations internes envisagées ne peuvent remédier que partiellement à la situation.

En particulier, la nécessité d'une augmentation des ressources humaines à financer par fonds supplémentaires est nécessaire dans les domaines suivants :

- Pédagogie spécialisée : 100 % LE et 100 % MA
- Psychologie : 200 % LE
- Langues et littérature – anglais : 35 % A, 25 % MER, 60 % AI
- Langues et littérature – italien : 100 % AI
- Institut d'étude de la Renaissance et de l'époque moderne : 100 % SA
- Histoire : 150 % AI
- Sciences sociales : 100 % AI, 2h CC
- Institut d'études médiévales : 50 % MA : Poursuite du développement de l'Institut, création d'un Centre pour la recherche sur les manuscrits (en fin de compte interfacultaire)
- Décanat : 60 % communication, 100 % administration/coordination des études.

Compte tenu de la surcharge constante supportée par la Faculté des lettres et des sciences humaines, qui se manifeste entre autres (comme illustré ci-dessus) par des conditions d'encadrement durablement insuffisantes, et comme le présentent les projets de développements, il est important de pouvoir réagir de manière adéquate aux pénuries en matière de personnel. C'est pourquoi un « Pool de postes de maître-assistant·e·s » doit être mis en place dans la Faculté des lettres et des sciences humaines. Avec un tel Pool, les ressources peuvent être utilisées *ad hoc* et de manière flexible, pour améliorer la qualité de l'encadrement des étudiant·e·s et pour développer des projets. Ce Pool doit comprendre au moins 300 % MA.

5. Faculté des sciences et de médecine

La Faculté des sciences et de médecine a connu une très forte croissance au cours des dernières années (tant au niveau du nombre d'étudiant·e·s que des financements externes obtenus), les moyens mis à disposition n'ont toutefois pas connu le même essor. Entre 2010 et 2020, le nombre d'étudiant·e·s est passé d'à peu près 1650 à 2100 étudiant·e·s, tandis que les postes pour le personnel scientifique et administratif – à quelques exceptions près sur la période 2018-2022 – sont restés presque stables (voire ont diminué suite aux économies entreprises au début des années 2000). De nouveaux postes ont uniquement été créés au sein de l'Institut Adolphe Merkle et dans la section Médecine (suite à l'introduction de la troisième année de BMed et du MMed).

En outre, l'introduction du Master en médecine et la formation de nombreux nouveaux groupes de recherche dans le domaine de la recherche clinique, ainsi que la réorganisation structurelle de la Faculté (en deux sections) qui a accompagné ce développement, ont marqué l'évolution de la Faculté ces dernières années.

La Faculté doit aussi probablement le succès de ces dernières années au fait qu'elle a affiné son profil en se concentrant sur quelques domaines spécifiques (pour l'essentiel les Life Sciences/la biomédecine et la médecine, les sciences des matériaux, et plus récemment, divers cours sur les sciences de l'environnement) sans affaiblir indûment les matières de base, absolument nécessaires. Elle a développé dans ces domaines des programmes d'études extrêmement attractifs et originaux au niveau national qui ont rencontré un grand intérêt, non seulement parmi les étudiant·e·s qui les choisissent en branche principale, mais également auprès du grand nombre d'étudiant·e·s qui les étudient en branche secondaire. La Faculté est également très attractive dans le domaine de la formation des enseignant·e·s. Dans le domaine de la recherche, la Faculté est – aussi et surtout si on la compare aux autres facultés de sciences naturelles en Suisse et aux écoles polytechniques fédérales – extrêmement performante, du moins si l'on met

en relation les fonds publics utilisés avec les sources tierces acquises. Cela lui a permis d'établir un certain nombre de pôles d'importance nationale. En outre, elle entretient de nombreuses coopérations nationales et internationales dans le domaine de la recherche.

Au cours des prochaines années, la Faculté doit encore affirmer sa position et son profil, voire les renforcer de manière sélective, en particulier dans le domaine des programmes d'études interdisciplinaires et des projets de recherche. Le plus grand défi des années à venir sera probablement de maintenir, respectivement de développer l'attractivité de son offre d'études ainsi que l'excellence de la recherche, qui dépend dans une large mesure des ressources disponibles.

Enseignement

- Maintien et renforcement des programmes d'études interdisciplinaires (notamment dans les domaines de la durabilité/des sciences de l'environnement et de la digitalisation);
- amélioration des conditions d'encadrement dans les domaines d'études qui rencontrent des difficultés à cet égard;
- consolidation et élargissement ponctuel des programmes de master spécialisés et profilés dans les « domaines clés » de la Faculté;
- consolidation du Master en médecine et de la collaboration avec l'Hôpital cantonal de Fribourg ainsi qu'avec le réseau fribourgeois de santé mentale.

Recherche

- Poursuite de l'acquisition fructueuse de sources tierces;
- consolidation et développement des pôles de recherche de la Faculté, en particulier par la coopération, ce dans le but de maintenir leur compétitivité et d'affiner le profil de recherche spécifique;
- profilage dans (quelques) autres domaines, en particulier dans celui des *Data Science* et *Environmental Humanities* (tous deux avec une orientation interdisciplinaire);
- prolongation du NCCR *Bioinspired Materials* et pérennisation des axes y relatifs.

Formation continue

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

Coopérations et relations internationales

- Élargissement des coopérations structurées avec les institutions de recherche (notamment avec l'Institut Paul Scherrer et Agroscope), par exemple par la création de chaires financées conjointement;
- intensification des coopérations au niveau national, en particulier dans le cadre de BENEFRRI et notamment en vue de créer d'autres diplômes conjoints.

Autres aspects

- Maintien et, le cas échéant, développement de la formation doctorale (y compris les dites *Graduate Schools*);
- assurance de disposer d'infrastructures de recherche adéquates (y compris l'infrastructure informatique scientifique);
- adéquation des profils des nouveaux·elles professeur·e·s aux axes centraux de la Faculté ;
- Renforcement administratif du décanat.

Compte tenu des développements mentionnés, des réallocations au sein de la Faculté ne semblent pas exclues ; toutefois, l'analyse de la Faculté montre que la marge de manœuvre est extrêmement étroite. En réalité, la Faculté ne pourra probablement asseoir et développer davantage sa position de leader national et, dans certains cas, même international dans les pôles susmentionnés, que si elle dispose de ressources supplémentaires. Ces dernières doivent principalement viser l'amélioration de l'encadrement des étudiant·e·s et une plus grande attractivité de l'offre d'études. Dans ce contexte, il apparaît essentiel pour le bon fonctionnement de la Faculté que le décanat soit renforcé, ceci par un poste de collaborateur·trice scientifique à 50 % et 75 % A. Des postes doivent en outre être renforcés dans le cadre de la **consolidation** des développements initiés par le **NCCR *Bioinspired materials*** (collaborateur·trice scientifique à 100 %). La poursuite du NCCR devra être assurée sur la base des engagements pris envers le Fond national suisse. Ceci doit se faire, entre autres, en renforçant et en restructurant FRIMAT, d'une part par la création de deux postes de doctorant·e·s (AI) et d'autre part par des réaffectations internes de deux postes de doctorant·e·s au sein de la Faculté. Finalement, environ CHF 500'000 supplémentaires seront mis à disposition pour le financement de l'**Institut Adolphe Merkle**.

Les développements prévus dans le cadre des pôles de développements interfacultaires sont également d'une grande importance pour la Faculté.

V. Services centraux et infrastructures

1. Services centraux et infrastructures

En ce qui concerne les services centraux, il convient d'emblée de souligner que les effectifs n'ont pu être augmentés que de manière très limitée au cours des quinze dernières années, ce malgré le fait que les tâches à accomplir ont considérablement augmenté en termes de qualité et de quantité en raison des divers développements. Cette augmentation est notamment due à l'accroissement du nombre d'étudiant·e·s, à l'augmentation des sources tierces, ainsi qu'aux tâches supplémentaires dans le cadre de l'élaboration des conditions-cadres (principalement les nouvelles structures de gouvernance découlant du nouveau cadre juridique et les exigences qui en découlent en matière d'assurance qualité, ainsi que les nouvelles tâches, comme dans les domaines de la sécurité, de la santé et de la durabilité, mais aussi dans le domaine de la communication au sens large, en particulier la participation à ce que l'on appelle les Rankings dans lesquels un positionnement approprié nécessite l'utilisation de ressources considérables). Jusqu'à présent, ces tâches supplémentaires ont été partiellement absorbées par une augmentation de l'efficacité, ainsi que par l'utilisation de nouvelles technologies et la réallocation de certains moyens qui y sont associés. Cette approche sera poursuivie. Néanmoins, un renforcement dans ce domaine apparaît aujourd'hui nécessaire, principalement dans les domaines où de nouvelles tâches très importantes apparaissent, comme dans les domaines de la sécurité, de la structure de l'informatique scientifique, de la durabilité du fonctionnement ou de la gouvernance, ainsi que dans les domaines particulièrement importants pour l'attractivité de l'Université (avant tout, les prestations pour les étudiant·e·s). Il convient également de noter que de par le fait que l'administration centrale de l'Université est actuellement très peu dotée en ressources, certaines tâches importantes ne peuvent être exécutées que de manière inadéquate (comme par exemple le domaine de la durabilité du fonctionnement de l'Université) ; il existe en outre un risque important que certaines tâches urgentes et nécessaires ne puissent simplement plus être exécutées en cas d'imprévu (urgences, maladies, etc.).

Il convient également de noter qu'une analyse réalisée par le Secrétariat général en 2019 a révélé que l'insuffisance des ressources, en particulier dans l'administration centrale, menaçait gravement le maintien de la position nationale et internationale de l'Université de Fribourg, en tant qu'université complète, en particulier les domaines des infrastructures, de la santé et de la sécurité, de la durabilité, des outils de gestion efficaces (système BI, assurance qualité, gestion des risques) et des prestations pour les étudiant·e·s et le personnels. Suite à cette analyse, la Direction de l'Université a eu plusieurs entretiens avec le Directeur de l'éducation, le Directeur des finances et le trésorier de l'État et a demandé des fonds supplémentaires extraordinaires d'un montant de CHF trois millions par année. Les directions concernées et le Conseil d'État ont reconnu la situation extrêmement précaire et ont accepté la demande sur le principe, mais uniquement dans la mesure où elle concernait le domaine du Management au sens large (à l'exclusion des prestations pour les étudiant·e·s). En conséquence, CHF 1 million /année ont été approuvés en supplément jusqu'à la fin 2023, dont CHF 600'000 (4,3 EPT) pour les ressources en personnel.

Outre les réallocations prévues dans les services centraux, une augmentation des ressources en matériel et en personnel dans ce domaine apparaît donc comme indispensable dans la prochaine planification pluriannuelle. Cela concerne en premier lieu les projets suivants (notons bien que dans certains domaines, il s'agit également de consolider des postes actuellement à durée déterminée, jusqu'à présent financés par des ressources précaires, seuls les postes à créer sont mentionnés ci-dessous) :

- **service juridique** : collaborateur·trice scientifique à 90 %;
- renforcement du service **Unicom** : Web à 80 %, collaborateur·trice administratif·ve à 10 %, collaborateur·trice scientifique à 50 %;
- renforcement des services dans les domaines de l'**encouragement de la recherche et du transfert de technologie** : collaborateur·trice scientifique à 270 %, 50 % A, 50 % communication scientifique;
- **rankings** universitaires : collaborateur·trice scientifique à 50 %;
- poursuite et élargissement des activités de **Fundraising** (collaborateur·trice scientifique à 20 %);
- **médiateur** : 20 % A;
- **commission de recours interne** : secrétariat à 20 %;
- soutien au travail de projet et à l'assurance qualité au **Secrétariat général** : collaborateur·trice scientifique à 80 %;
- **assurance qualité** : collaborateur·trice scientifique à 60 %;
- amélioration et développement des services pour les étudiant·e·s et le personnel universitaire dans le domaine de la **diversité, de l'inclusion et de l'égalité des chances**, en restructurant le service actuel pour l'égalité homme-femme : collaborateur·trice scientifique à 50 % et secrétariat à 10 %;
- soutien au Directeur administratif : collaborateur·trice scientifique à 50 %;
- amélioration des infrastructures intérieures des bâtiments existants (en particulier Miséricorde), ce qui implique une certaine augmentation des montants prévus pour ce type de dépenses ainsi que du personnel : collaborateur·trice technique à 100 %;
- amélioration de la **sécurité** et de la **logistique** de l'Université par la mise en œuvre du concept de sécurité au sens large actuellement en cours d'élaboration, qui concerne notamment les instruments, la sécurité au travail, la sécurité dans les laboratoires, la sécurité informatique, la sécurité en cas d'événements imprévus et la mise en application des objectifs relatifs à la **durabilité** dans le domaine. Au vu de la quasi-inexistence des ressources actuellement disponibles pour cela et de l'augmentation des aspects sensibles notamment dans les sciences un poste supplémentaire à 150 % est nécessaire;
- soutien de travail de projet et de l'assurance qualité auprès de la **Directrice académique** : collaborateur·trice scientifique à 80 %;
- renforcement du service des relations internationales et consolidation du **Welcome Center** pour les étudiant·e·s et les chercheur·se·s (invité·e·s), ainsi que pour les membres du

- personnel venant de l'étranger (ceci d'une part au moyen de réallocations des ressources existantes, et d'autre part, par la création d'un poste à 100 %);
- renforcement du **Conseil psychologique** : poste à 40 %;
 - consolidation du **Career Service** et renforcement d'**Uni-Social** : collaborateur·trice scientifique à 80 %;
 - renforcement du **Service d'admission et d'inscription** : collaborateur·trice scientifique à 60 %;
 - renforcement de la **Direction IT** dans les domaines de la sécurité informatique, du système BI, des équipements didactiques numériques et de l'infrastructure informatique scientifique (400 %);
 - mise en place d'un **Service pour les bibliothèques**, regroupant les unités existantes et capable d'accomplir plus efficacement les nouvelles tâches qui se présentent dans le cadre de la digitalisation (collaborateur·trice scientifique à 80 %), bibliothécaire diplômé·e à 150 % et bibliothécaire scientifique à 40 % (pour la BLE), collaborateur·trice scientifique à 50 % (*open science*).

Par ailleurs, l'expérience de ces dernières années a démontré qu'il est essentiel pour l'Université de pouvoir réagir rapidement à certains besoins et de pouvoir déployer des ressources temporaires en personnel pour certains projets, qu'ils soient académiques ou autres, sur une base temporaire. Ainsi, un pool à 300 % MA et des postes pour collaborateur·trice·s administratif·ve·s à 400 % doivent être constitués directement au Rectorat, respectivement à la Direction administrative, qui pourront ensuite être mis à disposition au cas par cas ou selon les besoins.

2. Investissements

Dans le domaine des investissements, les aspects suivants se trouvent en première ligne :

- l'**agrandissement 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 du montant total suivant pour les années 2023-2027 : CHF 93'000'000.
- D'autres besoins concernant les bâtiments doivent également être comblés :
 - les travaux de rénovation nécessaires du **bâtiment de chimie** (PER 10), en particulier des systèmes de ventilation, doivent être débutés le plus rapidement possible. Un montant de CHF 22'500'000 doit être prévu à cet effet.
 - En outre, le dit **Masterplan** (Faculté des sciences et de médecine) doit être **actualisé** et développé, en considérant les synergies possibles avec la Haute école HES-SO/Fribourg. Un crédit pour réaliser une étude d'un montant de CHF 4 millions est à prévoir à cet effet.
 - La **production de froid** – un projet conjoint avec la Haute école d'ingénierie et d'architecture devra être achevée.
 - La bibliothèque de langues et littératures devra être intégrée à la BCU dans le cadre de son extension, libérant ainsi les locaux à **Miséricorde** permettant l'installation de bureaux, ce qui implique des investissements à hauteur de CHF 3 millions.

- Finalement, il convient de rappeler que certaines personnes exerçant une activité dans le cadre du **Master en médecine** disposent d'un lieu de travail provisoire, situé à la Rte des Arsenaux ; or, ces locaux ne sont pas adaptés aux activités à déployer, que ce soit en termes de volume ou de conception. De nouveaux locaux devront être mis à disposition, soit en lien avec la construction prévue pour un nouvel Hôpital fribourgeois, soit en prévoyant un nouvel emplacement sur le campus de Pérolles.

VI. Synthèse : évolution du budget de l'Université

Les tableaux récapitulatifs ci-dessous présentent d'une part (sur la base des informations exposées) les ressources supplémentaires qui seront nécessaires au cours des années 2023-2027 pour développer et réaliser les axes stratégiques de l'Université et pour relever les défis formulés dans le présent document – en particulier pour développer de nouveaux champs d'études dans la recherche et dans l'enseignement, ainsi que pour conserver, voire renforcer l'attractivité de l'Université de Fribourg pour les étudiant·e·s et les chercheurs·es. D'autre part, ils indiquent l'évolution attendue des recettes selon les connaissances actuelles.

De manière générale, il apparaît ainsi clairement que les besoins mis en évidence impliquent une augmentation non négligeable du budget général de l'Université et de la part prise en charge par le Canton. En même temps, il convient de souligner que l'Université a impérativement besoin de ces moyens supplémentaires pour réaliser la présente planification pluriannuelle, élaborée sur la base de la Stratégie 2030, en vue de maintenir sa position et son importance, tant dans le paysage universitaire national qu'au niveau international.

UNIVERSITE - PLANIFICATION PLURIANNUELLE 2023 (24) - 2027				Document du 15 avril 2021			
Comptes de fonctionnement de l'Université - Dépenses totales et revenus							
DEPENSES TOTALES	BU	Projet BU	Plan revu	Plan	Plan	Plan	Plan
comptes ordinaires	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total frais de personnel	180 299 270	184 677 500	188 759 300	192 278 100	196 459 400	200 691 400	204 979 900
dont personnel existant et index.		182 927 500	186 568 300	190 087 100	194 268 400	198 500 400	202 788 900
dont nouveau personnel		1 027 000	2 191 000	2 191 000	2 191 000	2 191 000	2 191 000
dont nouveau personnel Mmed		723 000	0	0	0	0	0
Total frais de choses	62 121 640	55 956 210	59 298 300	59 749 000	60 712 700	61 386 000	62 065 600
dont choses existantes	46 441 560	46 540 910	47 812 000	47 846 900	49 351 500	50 295 400	50 945 300
dont "choses" pr Mmed	2 643 500	2 768 300	2 878 300	2 907 100	2 936 200	2 965 600	2 995 300
dont amortissement	13 036 580	6 647 000	8 208 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000
dont besoins nouveaux		0	400 000	995 000	425 000	125 000	125 000
Comptes ordinaires total	242 420 910	240 633 710	248 057 600	252 027 100	257 172 100	262 077 400	267 045 500
Augmentation annuelle		-1 787 200	7 423 890	3 969 500	5 145 000	4 905 300	4 968 100
REVENUS	BU	Projet BU	Plan revu	Plan	Plan	Plan	Plan
comptes ordinaires	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autres revenus (dont taxes cours)	15 994 660	16 171 600	16 262 200	16 353 900	16 445 900	16 538 200	16 630 700
Prélèvement sur provisions	5 000 000	3 500 000	2 800 000	2 200 000	1 500 000	700 000	0
Contribution des autres cantons	65 736 200	69 726 600	69 004 400	68 274 600	67 536 900	67 832 900	68 130 500
Subventions fédérales de base	46 411 000	45 700 000	46 405 000	46 884 000	47 143 000	47 402 000	47 661 000
Subv. Féd. pr locations	116 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000
Total des recettes	133 257 860	135 203 200	134 576 600	133 817 500	132 730 800	132 578 100	132 527 200
Contribution du canton	109 163 050	105 430 510	113 481 000	118 209 600	124 441 300	129 499 300	134 518 300
Augmentation part du canton		-3 732 540	8 050 490	4 728 600	6 231 700	5 058 000	5 019 000
Contribution du canton ¹	104 163 050	101 930 510	110 681 000	116 009 600	122 941 300	128 799 300	134 518 300
Augmentation part du canton		-2 232 540	8 750 490	5 328 600	6 931 700	5 858 000	5 719 000

¹ Contribution du canton, diminuée du montant relatif aux rubriques "prélèvement sur provisions".