

Stratégie Horizon 2020

de l'Université de Fribourg

Approuvée par le
Sénat de l'Université
le 9 décembre 2009



Stratégie horizon 2020 de l'Université de Fribourg

Approuvé par le sénat de l'Université
le 9 décembre 2009

Table de matières

| | | |
|------|---|----|
| 1. | L'Université de Fribourg en 2020: Mission et identité..... | 3 |
| 2. | Sept objectifs transversaux pour la planification..... | 4 |
| 3. | Les Facultés: Perspectives et défis | 5 |
| 3.1. | Faculté de théologie | 5 |
| 3.2. | Faculté de droit | 6 |
| 3.3. | Faculté des sciences économiques et sociales..... | 8 |
| 3.4. | Faculté des lettres..... | 10 |
| 3.5. | Faculté des sciences | 12 |
| 4. | Unités interfacultaires et interinstitutionnelles: Atouts particuliers de l'Université..... | 14 |
| 4.1. | Le Département interfacultaire d'informatique | 14 |
| 4.2. | Centre d'études européennes et Institut de l'Europe centrale et orientale | 15 |
| 4.3. | Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme..... | 15 |
| 4.4. | Institut de recherche et de conseil dans le domaine de la famille | 16 |
| 4.5. | La Formation des enseignant-e-s | 16 |
| 4.6. | Un nouvel Institut interfacultaire: Criminologie..... | 17 |
| 4.7. | L'institut interinstitutionnel de Plurilinguisme | 17 |
| 5. | Les politiques de développement de l'Université..... | 18 |
| 5.1. | Développement de la qualité..... | 18 |
| 5.2. | Promotion de la Recherche | 18 |
| 5.3. | Développement de l'enseignement au-delà de « Bologne » | 20 |
| 5.4. | Formation continue et apprentissage tout au long de la vie | 21 |
| 5.5. | Relations et réseaux internationaux | 22 |
| 5.6. | Développement du personnel..... | 23 |
| 5.7. | Promotion de l'égalité des chances | 24 |
| 5.8. | Bâtiments et Infrastructures | 25 |
| 5.9. | Services pour la communauté universitaire | 27 |

1. L'Université de Fribourg en 2020: Mission et identité

Avec la stratégie 2020, l'Université de Fribourg se donne des lignes de développement pour la prochaine décennie, conformément au mandat donné par le canton. Compte tenu de l'évolution actuelle des conditions cadre pour les universités et les rapides changements de la société dans l'ensemble, il peut sembler téméraire de planifier pour un horizon si lointain. En fait, la présente stratégie sert en premier lieu de base pour la planification pluriannuelle de 2012 à 2015. Néanmoins, il est judicieux de garder à l'esprit des périodes plus longues car pour l'Université de Fribourg, qui fêtera son 125^{ème} anniversaire en 2014, la meilleure manière de rester fidèle à son identité forte est de se développer continuellement.

L'Université de Fribourg est la seule université bilingue de Suisse, son orientation et sa tradition sont internationales, la véritable interdisciplinarité est l'une de ses forces et elle a l'ambition d'assurer et de développer en permanence la qualité dans la recherche, l'enseignement et toutes autres activités. Mais avant tout, l'Université de Fribourg place l'être humain au centre de tout ce qu'elle fait, ses recherches et son enseignement académique ont lieu dans une atmosphère personnelle et humaine. Ses chercheurs et chercheuses ainsi que ses étudiant-e-s et diplômé-e-s sont encouragé-e-s à assumer une responsabilité éthique pour le développement de la société.

Pour la présente planification, élaborée par le Rectorat en collaboration avec les facultés et les corps universitaires, sept objectifs de développements transversaux sont formulés, dont la réalisation concrète touchant les unités organisationnelles et les différents domaines de développement sera présentée ci-après. Il s'agit toujours de faire mieux que ce qui se fait déjà bien et de prendre les initiatives nouvelles surtout pour développer encore davantage les points forts existants.

L'Université de Fribourg est l'université du canton de Fribourg et la présente stratégie est avant tout destinée aux organes de ce dernier. Car, même si le rayonnement de l'Université de Fribourg résultant de sa recherche et de sa formation de la relève académique dépasse largement les frontières régionales, c'est toutefois grâce aux citoyens et citoyennes du canton que l'existence de l'Alma mater est possible. L'Université est fière de son rôle essentiel pour le développement du Canton de Fribourg et se considère tenue de continuer à lui apporter une plus-value importante aux niveaux culturel, social et économique. Cela réussit le mieux quand l'Université cultive sa réputation de centre de formation de premier rang pour des jeunes scientifiques de toute la Suisse et du monde entier et quand, en tant qu'institution de recherche, elle contribue, par une palette de centres d'excellence scientifique ou de „phares“, à l'attractivité de Fribourg pour des entreprises innovantes et à la création de places de travail attrayantes. Cette mission, l'Université peut la remplir au mieux dans le cadre d'une autonomie clairement réglée, ce qui doit être le but de la révision en cours de la loi cantonale sur l'Université.

L'Université de Fribourg est à plusieurs égards la plus „suisse“ des universités suisses. Grâce à ses langues officielles, le français et l'allemand, ainsi qu'à la traditionnelle forte présence d'étudiant-e-s tessinois-e-s, elle représente depuis toujours un véritable microcosme helvétique tourné vers le monde et avec une ouverture internationale, ce qui est aussi typique pour la Suisse moderne. Dans la planification stratégique, un souci particulier est à accorder à ce profil suprarégional et international afin que l'Université puisse continuer à contribuer, en tant que pont culturel et scientifique entre deux parties du pays, au renforcement de l'essence commune de la Suisse. Avec la nouvelle loi fédérale sur les hautes écoles, les conditions cadre des universités suisses sont redessinées; il convient d'ajuster la stratégie de l'Université de Fribourg de manière optimale à ces nouvelles réalités.

La stratégie 2020 de l'Université de Fribourg ne peut pas prévoir jusqu'au dernier détail ce à quoi ressemblera notre Alma mater et son environnement en 2020. Elle a toutefois l'ambition de montrer comment, par des interventions et engagements de moyens ciblés, l'Université de Fribourg contribuera, par l'augmentation des connaissances, à la solution des problèmes actuels et continuera à former des êtres humains responsables, capables et prêts à affronter les défis futurs - bien au-delà de 2020.

2. Sept objectifs transversaux pour la planification

La mission principale de l'Université de Fribourg est de dispenser un enseignement scientifique d'excellente qualité et de concourir par la recherche scientifique à l'avancement des connaissances. Toute planification stratégique de l'Université doit avoir pour objectif d'accomplir encore mieux cette mission.

Dans le cadre de la planification stratégique horizon 2020, l'Université a été guidée par sept objectifs transversaux. En tenant compte du rôle essentiel des facultés pour l'identité et le développement de l'Université de Fribourg, la présente planification contient en premier lieu des lignes de développement stratégique pour chaque faculté et pour chaque unité interfacultaire. De plus, elle donne les lignes de développement dans neuf domaines de la politique universitaire. Ces lignes de développement et les mesures proposées visent principalement à atteindre les objectifs transversaux suivants, qui sont également la base pour le développement des différents domaines centraux de l'Université:

1. **Développer** et profiler les « Phares » et thèmes porteurs facultaires et interfacultaires de l'Université de Fribourg pour mettre leur visibilité et leur dynamisme au profit de toute l'Université, de son canton et de la Suisse. Les « Phares » sont compris comme centres de compétence et pôles d'excellence aussi bien de recherche que d'enseignement.
2. **Renforcer la relève scientifique** et encourager la recherche en créant des opportunités pour des jeunes chercheurs et chercheuses au niveau intermédiaire. Un meilleur équilibre doit encore être trouvé entre le nombre et les fonctions des différents postes scientifiques, du doctorant jusqu'au professeur.
3. Densifier et développer le **réseau international** de l'Université de Fribourg aussi bien dans la recherche scientifique que dans les collaborations d'enseignement et la mobilité des étudiant-e-s. Le réseau international de l'Université doit être vu sur le plan mondial et non seulement européen.
4. **Encourager** et soutenir la **qualité** dans toutes les activités de l'Université, de la recherche à l'enseignement, en passant par les services fournis à l'interne et à la cité, afin de maintenir l'excellente réputation de Fribourg concernant la promotion et le développement de la qualité.
5. **Dynamiser l'allocation des ressources** financières au sein de l'Alma mater par un système transparent basé sur des indicateurs fiables afin de donner à l'Université dans son ensemble ainsi qu'à ses facultés la flexibilité de réagir à des opportunités et pour encourager davantage l'excellence dans la recherche scientifique et l'enseignement académique.
6. **Concentrer** les locaux et infrastructures de **l'Université sur l'axe entre Miséricorde-Beauregard et Pérolles**, afin de créer des conditions de travail optimales pour les étudiant-e-s, chercheurs et chercheuses et enseignant-e-s. Développer les bâtiments existants et les constructions nouvelles dans une vision commune pour donner un cadre de travail attractif à toutes les facultés.
7. **Améliorer** de manière ciblée les **prestations des services internes** en faveur des étudiant-e-s, des chercheurs et chercheuses et des enseignant-e-s. La dotation des services par rapport aux nombres d'étudiant-e-s, de chercheurs et chercheuses et d'enseignant-e-s doit être rapprochée au niveau d'universités comparables. Une étroite coordination entre les services devra assurer l'utilisation optimale des ressources disponibles.

3. Les Facultés: Perspectives et défis

3.1. *Faculté de théologie*

3.1.1. Profil et perspectives de la Faculté de théologie

La plus grande faculté de théologie de Suisse se distingue par son internationalité et son profil de recherche. Elle est également la seule en Suisse à être en mesure d'offrir en français et en allemand une formation théologique complète conforme aux exigences académiques et aux directives ecclésiastiques. Sa deuxième voie « études du christianisme et des religions » contribue à la pluralité des accès aux phénomènes religieux dans la société moderne par une théologie des religions et les fondements scientifiques pour le dialogue interreligieux. La Faculté participe fortement aux échanges interdisciplinaires avec les autres facultés de l'Université et maintient un grand nombre de relations académiques avec de nombreux autres universités sur le plan international et national. Trois centres de compétences marquent le profil de la faculté: 1) Études des écrits et monuments bibliques, 2) Théologie de l'oecumène, dialogue avec l'orthodoxie et les églises de la réformation. 3) Théologie dans la tradition dominicaine. D'autres points forts dans l'enseignement et la recherche sont l'Institut de Sciences liturgiques et l'Institut pour l'étude des religions et du dialogue interreligieux.

3.1.2. Les défis pour la Faculté de théologie

Le potentiel de recrutement pour les études de théologie est, pour toutes les universités, limité. Néanmoins, grâce à son profil de recherche et son internationalité, la faculté atteint un nombre suffisant d'étudiant-e-s au niveau du doctorat. Elle se trouve devant le défi d'atteindre aussi la masse critique d'étudiant-e-s au niveau des formations de base du bachelor et du master. Ce but doit être poursuivi par des initiatives ciblées à l'étranger, en particulier dans les régions francophones et germanophones. Le nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s dans des programmes complémentaires en théologie, réduit durant la mise en œuvre de la réforme de Bologne, doit et peut à nouveau augmenter. De même, par la création d'une offre en langue anglaise, un bassin de recrutement supplémentaire pourra être exploité tout en profitant de compétences existantes. Le nouveau programme « Etudes du christianisme et des religions » a le potentiel de contribuer également à un effectif plus important d'étudiant-e-s. Les compétences de la faculté dans le domaine de l'oecumène devront encore davantage servir de base pour une mise en réseau avec les facultés protestantes de Berne et de la Suisse romande et pour le développement des relations avec l'Europe de l'Est. Le fait que la faculté offre ses programmes complets en langues française et allemande risque de mener à une séparation trop forte en sections linguistiques, cette tendance peut et doit être surmontée par des manifestations bilingues et la promotion active des échanges.

3.1.3. Mesures de développement dans la Faculté de théologie

- Développement du point fort « Étude du christianisme et des religions et dialogue interreligieux » avec une propre offre d'enseignement et de formation continue et un plan de recherches, consolidation du module de formation sur l'Islam.
- Développement d'un centre de recherche « Bible et Orient », avec des liens interfacultaires aux Sciences de l'Antiquité de la Faculté des lettres.
- Dans la perspective du recrutement de futur-e-s étudiant-e-s, développement des relations avec les Conférences des évêques et les évêchés des régions européennes francophones et germanophones.
- Mise en place d'une offre de master spécialisée attractive en langue anglaise en mettant à profit les compétences personnelles et linguistiques existantes.
- Amélioration de l'intégration des programmes complémentaires de la Faculté dans les programmes d'études des autres facultés en accord avec la réforme de Bologne.
- Initiatives concrètes en faveur du bilinguisme à l'intérieur de la Faculté.
- Elargissement des activités de recherche au sein de la Faculté par l'acquisition de projets du Fonds national et de la part de fondations spécialisées.
- Révision de la structure départementale pour tenir compte des changements dans la structure du personnel de la Faculté.
- Améliorer la relation proportionnelle des postes de professeur-e-s ordinaires et associé-e-s.

3.2. Faculté de droit

3.2.1. Profil et perspectives de la Faculté de droit

La Faculté de droit de l'Université de Fribourg est située parmi les facultés de premier plan en Suisse. En plus de la formation de base solide et très complète qu'elle assure, la Faculté se profile particulièrement par un réseau international dense et par les possibilités particulières que son bilinguisme crée pour l'enseignement ainsi que pour la recherche. Le programme de master de la Faculté qui permet, d'une part, de se préparer idéalement à la pratique juridique par le point fort « Pratique juridique et procédure » et, d'autre part, d'orienter la formation vers des spécialisations telles que le « Droit européen et international », l'« Economie, contrat et patrimoine », la « Famille et société », le « Droit pénal » et l'« État, constitution et administration » doit être particulièrement souligné. De plus, la Faculté accorde une importance particulière aux méthodes d'enseignement innovatrices, interactives et interdisciplinaires avec un fort accent sur l'analyse des cas et la pratique juridique. Le vaste réseau international de la Faculté est mis au profit des étudiant-e-s par des possibilités particulièrement variées pour des séjours d'études à l'étranger; on relèvera ici de manière particulière le „Transnational Legal Center“ à Londres auquel la Faculté de droit de Fribourg contribue avec neuf des meilleures facultés de droit au monde.

Les « Phares » de la Faculté – dans lesquels elle est particulièrement présente au niveau de la recherche et de la formation continue en plus de l'enseignement universitaire – se reflètent pour l'essentiel dans les instituts: fédéralisme, droit européen, droit de la construction, droit économique et droit des religions. Le profil des instituts est complété par l'expertise des professeur-e-s dans les domaines classiques du droit, laquelle s'exprime au travers de commentaires respectés et de manuels de cours, mais aussi de prises de positions régulières dans les médias concernant des questions juridiques concrètes.

3.2.2. Défis pour la Faculté de droit

Malgré le positionnement remarquable de la Faculté en comparaison suisse, elle se situe devant des défis importants: en raison de sa situation géographique, à la limite de la Suisse occidentale et de la Suisse alémanique, elle doit – en comparaison avec d'autres facultés – entreprendre de plus nombreux et de plus grands efforts pour conserver sa « part de marché » car les trois quarts de ses étudiant-e-s proviennent d'autres cantons. Ce fait représente bien entendu un atout et illustre l'attractivité de la Faculté, mais il est aussi un défi permanent à relever. A coté du maintien et du développement d'une offre de formation de base de grande qualité, le renforcement continu des points forts de la Faculté est indispensable. A ce propos, il s'agit notamment de mettre l'accent dans la formation au niveau du master sur les spécialités particulières et sur les centres de compétence de la Faculté. En particulier, la Faculté doit être perçue, aux niveaux national et international, comme un centre de formation de première classe pour les juristes mais aussi comme un centre juridique et interdisciplinaire de recherche. Le domaine du droit transnational peut faire figure de sujet fédérateur important. Dans les points forts des instituts précités, les activités de recherche, d'enseignement et de formation continue doivent être intensifiées dans la mesure du possible avec un lien transnational.

Comme première priorité, la Faculté a besoin d'un centre physique qui lui permet de se donner, par la concentration des infrastructures de bibliothèque, d'enseignement et de recherche, un site et une visibilité clairs, afin de faire face aussi à cet égard à la compétition des autres facultés de droit.

Les moyens supplémentaires prévus pour la faculté dans l'actuelle planification 2008-2011 permettent seulement d'assurer le nombre suffisant de postes de professeur-e-s dans les domaines clés du droit, en vue de garantir un programme de bachelor de qualité et une offre suffisamment variée de programmes d'approfondissement au niveau du master. Par contre, les défis et perspectives mentionnés pour le développement de la Faculté exigent de nouveaux investissements ciblés dans la période de planification 2012-2015.

La Faculté ne dispose jusqu'ici que d'un nombre très faible de postes de collaborateurs et collaboratrices scientifiques supérieur-e-s (MA ou MER). D'un point de vue structurel, ce fait est particulièrement défavorable à la promotion de la recherche scientifique car il manque des postes de qualification au niveau postdoctoral. Au vu des défis futurs de Faculté esquissés précédemment, il est primordial de couvrir les besoins en personnel supplémentaire, non pas (en première ligne) par de nouveaux postes de professeur-e-s, mais par la création de nouveaux postes de MA et de MER dans des domaines choisis. Dans le cadre d'un tel renforcement par la création de postes « supérieurs » de collaborateurs et collaboratrices scientifiques, une contribution importante peut être faite à la performance de l'enseignement et de la recherche ainsi qu'à la relève dans le domaine du droit.

3.2.3. Mesures de développement dans la Faculté de droit

Les défis esquissés impliquent les mesures suivantes pour le développement de la Faculté:

- Concentration de la Faculté dans un nouveau complexe de bâtiments.
- Encouragement de la relève scientifique et des activités de recherche par la création ciblée de nouveaux postes de MA et de MER dans des domaines choisis.
- Assurer la qualité de l'enseignement par la consolidation des ressources en personnel pour l'enseignement. En particulier, la part trop importante des charges de cours dans la formation de master doit être réduite et l'encadrement des étudiant-e-s dans la formation bachelor doit être améliorée.
- Renforcement des « Phares » de la faculté:
 - Intensification des activités de recherche dans le cadre des spécialisations définies par les instituts de la faculté;
 - Elargissement de l'offre de formation continue, en particulier aussi dans les formations menant à un certificat;
 - Ancrage du « droit européen des migrations » dans le cadre du droit européen, inclus dans la coopération avec les facultés de droit de Berne et Neuchâtel;
- Lancement d'un pôle national de recherche sous la direction de la Faculté.

3.3. *Faculté des sciences économiques et sociales*

3.3.1. Profil et perspectives de la Faculté des SES

La Faculté des sciences économiques et sociales se profile sur trois axes principaux, qui déterminent ses offres d'études, à savoir: la Gestion, l'Economie politique et les Sciences de la communication. De plus, elle participe au Département interfacultaire d'informatique (DIUF) qui, grâce à sa combinaison d'informatique scientifique et de gestion, présente un profil unique en Suisse. Les nombreuses possibilités de combiner des différents sujets et langues d'études rendent l'offre d'études de la Faculté quasiment unique, ce qui devrait assurer un intérêt continu pour les études de master. A côté d'une charge d'enseignement importante, le corps professoral maintient une activité de recherche très importante et assure ainsi la forte réputation de l'Université dans les sciences économiques.

Le Département de gestion a profité de la réforme de Bologne pour profiler encore plus son offre d'études. Basé sur son programme de bachelor, il offre trois programmes de master („MA en gestion d'entreprise“, „MA en Accounting & Finance“ et „MA in European Business“ enseigné en anglais). Les particularités de ces programmes sont les structures modulaires et le choix de cours en trois langues.

Le Département d'économie politique met l'accent dans ses recherches et son enseignement sur le lien entre la responsabilité collective et individuelle et entre le gouvernement d'entreprise et la gouvernance publique. Son engagement dans la dimension citoyenne doit être concilié avec la nécessité absolue de publier dans des revues scientifiques de haut niveau.

Les recherches du Département d'économie quantitative ont atteint une renommée internationale, qui contribue à la visibilité de l'Université de Fribourg. Dans le domaine de l'économétrie, Fribourg est l'Université suisse la mieux placée dans des analyses bibliométriques récentes, et les services statistiques du *Center for Research in Economic Statistics* sont reconnus sur le plan national et international.

Avec le programme en Science de la communication et des médias, la Faculté dispose de l'une des branches les plus demandées de l'Université de Fribourg. Non seulement dans l'enseignement, mais aussi dans la recherche au sujet des médias, Fribourg est avec Zurich et Lugano l'un des centres primordiaux des sciences de la communication en Suisse.

Un véritable « Phare » est l'Institut VMI (Verbandsmanagement-Institut) avec son orientation unique en Europe et un profil fort en formation postgrade et continue. Le deuxième institut de la Faculté, l'iimt (*international institute of management in technology*) offre non seulement depuis 14 ans une formation post grade en management des TIC (Information & Communication Technologies), mais aussi des nouvelles formations avec une orientation qui s'intéresse aux utilités (énergie, eau, gaz). Ces deux voies de formation sont uniques en Suisse et en Europe. Le VMI est fortement connecté avec des associations et organisations non-profit, tandis que l'iimt est de son côté profondément lié avec l'industrie. Les deux instituts attachent une importance considérable aux dimensions pratiques de leur enseignement et recherche et ils sont en majorité financés par des tiers.

3.3.2. Défis pour la Faculté des SES

L'un des principaux défis pour la Faculté des SES est le renforcement de la position du Département des Sciences de la communication et des médias tant sur le plan scientifique que dans l'enseignement après sa restructuration due à la concentration de la sociologie au sein de la Faculté des lettres. Dans les programmes de BA et de MA en Sciences de la communication et des médias enseignés en allemand, des bons taux d'encadrement doivent être assurés à long terme. Après la création d'une branche complémentaire « Journalisme » en langue française et d'un master bilingue en « Communication et économie », le bilinguisme du domaine des Sciences de la communication et des médias doit être davantage développé; car ce sujet dispose encore d'un potentiel important en Suisse romande.

Le plus grand défi dans le domaine de la gestion de l'entreprise consiste à assurer à un grand nombre d'étudiant-e-s un programme d'études dense et attractif et un bon encadrement. Pour les étudiant-e-s

francophones, les manques de ressources existantes doivent être comblés rapidement, particulièrement dans l'offre de cours et l'accompagnement des travaux de bachelor et de master. Le profil fort du VMI dans le domaine de la gestion des organisations non profit gagnerait encore s'il pouvait avoir un impact plus grand sur les offres au niveau des master en gestion.

Dans le domaine de l'Economie politique, l'accent particulier sur les relations entre les acteurs publics et privés ainsi que sur l'aspect de la responsabilité sociale et de l'éthique devrait être la base pour le développement du profil spécifique de l'Université de Fribourg. Un autre défi pour ce département sera de renforcer la formation de ses étudiant-e-s avancé-e-s et de ses chercheurs et chercheuses (doctorant-e-s) dans le domaine des méthodes quantitatives. Pour cela, il devra pouvoir compter sur l'appui du Département d'économie quantitative.

3.3.3. Mesures de développement de la Faculté des SES

Sur le plan global, les mesures impliquant une nouvelle répartition des moyens ou l'injection de moyens supplémentaires devront avoir pour but prioritaire, soit de rendre les master plus attractifs, soit de renforcer la recherche. Pour le premier point, une stratégie possible consiste en une meilleure modularisation des études au niveau master, ainsi qu'en réalisant des économies au niveau bachelor par le renforcement du tronc commun. Concernant le deuxième point, la Faculté des SES doit impérativement augmenter la quantité de projets scientifiques financés par des fonds tiers. Les mesures concrètes sont les suivantes:

- Renforcer la capacité de la Faculté de générer des projets de recherche par la création des postes de chercheurs et chercheuses au niveau intermédiaire (maîtres-assistant-e-s et MER) Le but ne sera pas en priorité d'obtenir une nouvelle main d'œuvre pour donner des cours, mais bien d'engager des scientifiques et de les placer dans de bonnes conditions pour qu'ils puissent définir de nouveaux projets et tenter d'acquérir des fonds tiers. De plus, la création de tels postes pourra aussi servir de base pour envisager l'introduction d'un statut de professeur-e assistant-e, limité dans le temps, donnant plus de visibilité à nos jeunes chercheurs et chercheuses les plus prometteurs.
- Stabiliser et renforcer les master existants en Gestion et en Sciences de la communication et des médias grâce à la création d'un nombre restreint de postes de professeur-e, surtout de langue française.
- Viser la densification des voies d'études de bachelor par la création de troncs communs et de modules partagés entre les départements et élaborer des modules spécifiques au niveau master.
- Consolider la structure départementale et les services internes de la Faculté en vue du renforcement des trois piliers gestion, économie politique et communication-médias.

3.4. Faculté des lettres

3.4.1. Profil et perspectives de la Faculté des lettres

La Faculté des lettres de l'Université de Fribourg se distingue des facultés des lettres des autres universités par la pluralité et la diversité des domaines d'études qu'elle offre, souvent dans les deux langues, et par les orientations de recherche qui y sont développées. L'organisation des programmes d'études, de bachelor comme de master, en un domaine majeur et un mineur, permet à chaque étudiant-e de se profiler de manière originale.

Une particularité fructueuse est la relation étroite au sein de la Faculté entre les études disciplinaires et la formation des enseignant-e-s francophones et germanophones. Ceci permet aux étudiant-e-s de toutes les facultés de compléter leur formation disciplinaire par une formation à l'enseignement secondaire sans changer d'institution. Cette possibilité attire de nombreux et nombreuses étudiant-e-s provenant d'autres facultés et d'autres institutions de formation supérieure. La Faculté intègre en outre une filière professionnalisante en enseignement spécialisé, ce qui contribue au profil de la Faculté dans le paysage universitaire suisse.

Les recherches effectuées au sein de la Faculté sont marquées par la pluralité des disciplines et spécialisations qui sont typiques pour les sciences humaines. Toutefois, trois thèmes porteurs regroupent un nombre important de chercheurs et chercheuses et contribuent beaucoup au profil de Fribourg. Ces thèmes porteurs sont les disciplines « psychopédagogiques », les « sciences historiques » ainsi que « le plurilinguisme et les relations entre les différentes langues et littératures. » Le potentiel scientifique de ces axes est concrétisé par les différents instituts de recherche mis en place de manière transversale aux structures départementales existantes.

3.4.2. Défis pour la Faculté des lettres

La nouvelle structure de la Faculté mise en place pour le 1^{er} janvier 2010 devrait permettre de conserver une offre diversifiée de domaines d'études tout en augmentant encore la synergie entre les domaines. Cela passera par une réduction du nombre actuel des programmes de bachelor et par la création, là où cela est possible, de troncs communs libérant des ressources pour les master. L'offre au niveau bachelor doit rester différenciée et variée, mais chaque programme doit profiter de manière optimale de ces programmes voisins. Par contre, le recoupement des enseignements entre les offres de bachelor et master doit être minimisé en assurant des moyens adéquats pour les deux niveaux. La densification des offres en bachelor devrait par contre offrir aux collaborateurs et collaboratrices scientifiques davantage de temps à consacrer à leurs travaux scientifiques.

Plusieurs disciplines de la Faculté ne sont pas encore en mesure d'offrir des programmes accessibles aux étudiant-e-s francophones et germanophones ou des programmes bilingues; la restructuration en cours devrait aussi contribuer à ouvrir un maximum de programmes aux étudiant-e-s des deux langues et à étendre l'offre de parcours bilingues. Tous les programmes de la Faculté, à l'exception des disciplines « langues », devraient à moyen terme permettre aux étudiant-e-s d'acquérir un minimum de 40% des crédits ECTS dans chacune des deux langues officielles de l'Université.

Un deuxième défi résidera dans l'intégration de la sociologie dans le giron des « sciences sociales » de la Faculté; en exploitant au mieux les synergies disponibles, il s'agira de permettre aux étudiant-e-s initialement inscrit-e-s en sciences économiques et sociales de terminer confortablement leur programme d'études et, à ceux qui le souhaitent, de profiter de l'élargissement dans le domaine des sciences sociales que peut leur offrir un transfert dans la Faculté des lettres.

Dans les domaines de la philosophie et des langues, disciplines enseignables par excellence, il s'agira de continuer à offrir une formation large et complète tout en créant un profil spécifique à travers des spécialités thématiques particulières en français comme en allemand et qui se distinguent des offres proposées dans les facultés correspondantes des autres universités.

Dans les domaines spécifiques enfin, dans lesquels le nombre d'étudiant-e-s intéressé-e-s restera inévitablement faible, la mise en place de partenariats avec d'autres universités sera nécessaire, en particulier avec l'Université de Berne et/ou celles du Triangle Azur, mais aussi avec des universités européennes réputées.

Pour digérer la croissance importante de ses effectifs d'étudiant-e-s au cours des dernières périodes de planification, croissance qui n'a été compensée que très partiellement par un apport de moyens supplémentaires, la Faculté des lettres devrait bénéficier d'investissements ciblés de nouvelles ressources, pour répondre d'une part à l'attrait confirmé des sciences sociales et psychopédagogiques, mais aussi pour faire face à la compétition accrue qui résultera de la stagnation, voire du recul, du nombre d'étudiant-e-s prévu par les scénarios de l'Office fédéral des statistiques pour les sciences humaines après 2012.

3.4.3. Mesures de développement de la Faculté des lettres

- Dans plusieurs disciplines de la Faculté, les professeur-e-s sont encore trop isolé-e-s et leurs charges d'enseignement sont trop importantes pour qu'ils ou elles puissent s'investir suffisamment dans la recherche et l'accompagnement des thèses de leurs doctorant-e-s. De leur côté, les doctorant-e-s sont bien souvent appelé-e-s eux et elles aussi à remplir une tâche trop lourde en matière d'enseignement, tâche qui les retarde dans l'accomplissement de leurs propres travaux de recherche. La création de postes de MER ou de professeur-e-s assistant-e-s pourrait combler cet écart et consolider avantageusement le potentiel d'enseignement et de recherche de la Faculté. Une telle mesure ouvrirait également des perspectives réjouissantes pour la relève scientifique et permettrait d'augmenter le nombre de projets de recherche soumis au Fonds national et aux autres agences de financement. Le renforcement sur le plan intermédiaire devrait également permettre la création d'écoles doctorales et de programmes d'études postgrades.
- Dans le domaine des sciences sociales, le regroupement de la sociologie au sein de la Faculté des lettres doit être consolidé par la création ciblée de quelques postes de professeur-e-s supplémentaires pour assurer un enseignement en français et en allemand, ainsi que pour renforcer davantage la recherche dans ce domaine. Toutes les sciences sociales de la Faculté doivent être regroupées sur un seul site.
- La création ciblée de tels postes devrait également permettre d'ouvrir des voies bilingues dans plusieurs domaines dont la dotation ne permet actuellement que l'enseignement dans l'une des langues officielles de l'Université de Fribourg, mais dans lesquelles le nombre d'étudiant-e-s ne justifie pas la création de nouveaux postes de professeur-e-s. La marque des 40% de crédits offerts dans chacune des langues est un objectif à viser par tous les programmes (à l'exception des disciplines de langues et littératures) au-delà de l'horizon 2015.
- Dans les disciplines enseignables au secondaire, comme les langues, la philosophie ou l'histoire, des postes d'enseignant-e-s capables de couvrir une part de didactique de la discipline à l'attention des futur-e-s enseignant-e-s deviennent incontournables en raison des exigences accrues de la CDIP en la matière.
- Entre les domaines « psychopédagogiques » couverts par les Départements de Psychologie, des Sciences de l'éducation et de Pédagogie curative, les synergies et les spécialités doivent encore être renforcées pour faire face à la concurrence des hautes écoles pédagogiques et spécialisées et pour accentuer l'ambition scientifique et académique de l'Université de Fribourg.

3.5. *Faculté des sciences*

3.5.1. Profil et perspectives de la Faculté des sciences

La Faculté des sciences est l'une des plus petites facultés des sciences naturelles de Suisse. Sa taille, en nombre d'étudiant-e-s, s'élève tout juste à 15% de la totalité de l'Université de Fribourg. Cette dimension restreinte de la Faculté peut aussi être vue comme l'un de ses avantages. Elle permet de garantir l'ambition d'un enseignement avec des contacts directs, individualisés et intensifs entre les étudiant-e-s et les chercheurs et chercheuses dès le début des études. La recherche peut déjà être intégrée très vite dans les études ce qui est souvent ressenti par les bons et bonnes étudiant-e-s comme étant très motivant.

Basé sur une longue tradition de recherche, il a été possible, dans la période de planification en cours, de poser le fondement pour un « phare » facultaire avec un rayonnement national et international: la recherche interdisciplinaire sur les nanomatériaux. Grâce à la donation du Dr. h.c. Adolphe Merkle, un institut portant son nom (AMI) a pu être fondé. A côté des groupes de recherches de l'AMI, d'autres groupes de recherches spécialisés des Départements de physique, chimie, mathématiques et géosciences, unis dans le « Fribourg Center for Nanomaterials », contribuent à ce pôle d'excellence. Il permet de pratiquer une excellente recherche fondamentale, de créer des contacts avec des partenaires de la science et de l'industrie et d'amener des étudiant-e-s de master supplémentaires à la Faculté. Tous les départements de la Faculté peuvent contribuer de manière significative au centre de compétence « Nanomatériaux » et se développer soit en son sein, soit en complémentarité.

Parallèlement à cet essor de la recherche sur les nanomatériaux, une forte compétence dans le domaine biomédical s'est développée dans la faculté, compétence qui est consolidée et approfondie par la décision d'introduire une troisième année de médecine. De par la constellation suisse unique de la formation médicale dans une faculté des sciences et de par cette compétence en biomédecine, il a été possible d'établir avec succès une voie d'études « Biomedical Sciences » (un projet commun avec l'Université de Berne) ainsi qu'un programme de bachelor en sciences du sport et de la motricité.

3.5.2. Défis pour la Faculté des sciences

Le rayonnement de la Faculté des sciences est marqué de manière décisive par les bonnes prestations de recherche reconnues internationalement. C'est pourquoi la Faculté doit poursuivre à l'avenir une stratégie conséquente de l'encouragement à l'excellence dans la recherche. Cela doit résulter, d'une part, au travers d'un soin particulier pour une recherche de niche de très haute qualité dans des groupes de recherches individuels et, d'autre part, au travers du renforcement et de la concentration des potentiels de recherche existants en un nombre limité de points forts de recherche interdisciplinaire. Ce sont ces « phares » qui contribuent de manière décisive au rayonnement international et au profil de l'Université. La Faculté est placée devant le défi de devoir aménager et développer ces phares dans les centres de gravité mentionnés en nanomatériaux et en sciences biomédicales sans pour autant mettre en danger l'ampleur nécessaire de l'offre des cours dans l'enseignement. En complément des compétences intégrées dans les points forts, d'autres disciplines devront être entretenues à long terme pour assurer une formation complète des étudiant-e-s et pour promouvoir la relève scientifique. Une compétence centrale de la Faculté doit rester la formation doctorale, dans laquelle toute tendance de « scolarisation » doit être évitée et l'excellence doit être promue par des programmes doctoraux orientés vers la recherche.

3.5.3. Mesures de développement dans la Faculté des sciences

- Le point fort de la recherche en nanomatériaux avec l'Institut Adolphe Merkle et le Fribourg Center for Nanomaterials doit être consolidé et sa vocation de renommée internationale doit être réalisée par des coopérations scientifiques et des programmes d'études spécialisées.
- A côté des recherches en nanomatériaux, la Faculté des sciences doit à moyen terme créer un deuxième phare en « sciences de la vie et biomédecine ». La forte position créée dans ce domaine par des groupes de travail isolés doit être développée dans une structure organisationnelle clairement marquée et localisée jusqu'à être un centre autonome de l'Université: le regroupement des groupes de recherche actuels en « clusters » (par exemple neurosciences, biologie évolutive, biomédecine, etc.) et sa réorganisation spatiale vont favoriser l'expansion et l'utilisation des infrastructures communes ainsi que des synergies et, à long terme, permettre la création d'un véritable point fort. De nouvelles coopérations, en particulier avec l'Université voisine de Berne, doivent pouvoir s'appuyer sur une structure solide à Fribourg dans le domaine des sciences de la vie.
- Dans le domaine géographie/sciences de la Terre, il faut faire avancer l'intégration de la géographie et de la géologie et développer un profil approprié, afin de positionner durablement cette branche dans l'Université. Pour cela, les liens existants déjà avec les sciences sociales, économiques et humaines doivent être développés, particulièrement au sujet de l'aménagement du terrain et de l'exploitation des ressources, les collaborations avec le droit et les sciences de l'environnement doivent être encore renforcées.
- Le problème sérieux des moyens manquants pour les crédits d'installation de nouveaux et de nouvelles professeur-e-s doit être résolu de façon durable car, dans le domaine des sciences naturelles et de la médecine, l'équipement de base des laboratoires est d'une grande importance dans la course au recrutement des meilleur-e-s chercheurs et chercheuses.
- Au niveau de la structure du corps professoral de la Faculté des sciences, le rapport entre les professeur-e-s ordinaires et les professeur-e-s associé-e-s s'est développé de manière désavantageuse. Alors que ce rapport est de 2 pour 1 dans l'ensemble de l'Université, plusieurs départements des sciences présentent une quote-part de professeur-e-s ordinaires très inférieure. En comparaison avec d'autres universités, cette situation est un désavantage considérable pour le recrutement et le maintien de personnalités fortes dans la recherche; cela peut être corrigé par une adaptation de la planification des postes avec au moins des moyens budgétaires additionnels correspondants.
- Afin de remédier au manque de places chronique de nombreux domaines de la faculté, le site de « Pérolles 1 » doit être développé selon une planification intégrale qui incorporerait la création d'un centre BioMed et l'extension de l'enseignement en médecine.
- Dans les domaines des sciences biomédicales et de sport et motricité, où la Faculté ne peut jusqu'à présent qu'assurer une formation de bachelor, le développement des offres de master doit être poursuivi, si possible avec des partenaires externes.

4. Unités interfacultaires et interinstitutionnelles: Atouts particuliers de l'Université

Dans sa Charte, l'Université de Fribourg souligne sa vocation de promouvoir le dialogue à travers des délimitations des disciplines et d'encourager particulièrement la collaboration interdisciplinaire. Il est donc pertinent qu'elle dispose d'un nombre d'unités de recherche et d'enseignement de caractère explicitement interdisciplinaire et portées par plusieurs ou toutes les facultés. Cette particularité doit être développée dans la perspective de l'année 2020 – chaque unité interfacultaire doit à l'avenir contribuer comme atout particulier, voire comme « phare » au profil et aux points forts de l'Université. En aucun cas, des unités interfacultaires doivent exister seulement parce que l'attribution de leurs activités à une seule faculté n'est pas évidente, l'interdisciplinarité institutionnalisée doit plutôt créer une valeur ajoutée visible et démontrable. Si une unité interfacultaire ne satisfait pas cette exigence, il est préférable de la supprimer en confiant ses activités académiques à une des facultés et d'offrir d'éventuelles prestations de manière centralisée. Par exemple, la Faculté des sciences gère depuis plusieurs années un programme d'études interdisciplinaires en sciences de l'environnement complémentaire au bachelor, qui rencontre un fort intérêt. Des membres d'autres facultés contribuent à l'enseignement et il est ouvert aux étudiant-e-s de toutes les facultés et de l'Université partenaire de Berne.

Pour les unités interfacultaires suivantes, dotées de statuts et d'organes, des perspectives de développement se dessinent, qui justifient leur vocation de véritable interdisciplinarité dans l'enseignement et dans la recherche. Pour ce développement, elles ont besoin, outre des contributions des facultés qui prennent normalement la forme des prestations en personnel, de leur propre budget stable, dont elles rendent compte de l'utilisation à leurs organes de pilotage et au Rectorat. En plus des unités interfacultaires existantes, la présente stratégie prévoit la création d'un nouvel Institut interfacultaire de criminologie, qui remplit le critère cité de créer une vraie valeur ajoutée et qui a le potentiel de se développer à moyen terme en un véritable „Phare“.

4.1. Le Département interfacultaire d'informatique

Le Département interfacultaire d'informatique est la plus grande unité interfacultaire de l'Université, portée par les Facultés des SES avec 4 professeurs et des Sciences avec 3 professeurs. Il est touché par des fluctuations particulièrement fortes des étudiant-e-s débutant en informatique, une particularité observée dans toute la Suisse. Pourtant, la demande pour des informaticiens académiques sur le marché du travail reste grande et le DIUF peut y répondre par un profil différencié de celui des Ecoles polytechniques et des Hautes Ecoles Spécialisées.

La structure interfacultaire du département ne facilite pas sa gestion, mais elle peut aussi être considérée comme un atout particulier qui vise à développer une vision « intégrative » de l'informatique. Dans cette perspective, le maintien de l'identité interfacultaire particulière est justifié, à condition que cette structure soit liée à un profil fort, qui puisse contribuer à un positionnement clair vis-à-vis des institutions concurrentielles, notamment les EPF et les Hautes Ecoles Spécialisées. Sur le plan de l'enseignement, le DIUF crée des synergies avec les unités d'informatiques des deux universités voisines, Berne et Neuchâtel, en offrant un master commun unique avec des spécialisations distinctes par site. Les activités de recherche du DIUF, qui contribuent déjà depuis longtemps fortement à la présence de l'Université dans les programmes de recherche nationaux et internationaux, s'inspirent d'une vision commune et interdisciplinaire, telle que prônée par la Charte de l'Université. Le profil scientifique spécifique du DIUF se base sur la vision fédératrice intégrant « *Human Centered Information Sciences & Technologies* » (Human IST) et l'aide à la décision. Cette vision, qui implique également des collaborations interdisciplinaires, notamment avec le Département de psychologie, concorde avec le souhait de l'Université de Fribourg de toujours tenir compte dans ses recherches et son enseignement de l'aspect humain en encourageant l'esprit d'échange et de dialogue.

Le DIUF peut ainsi développer un profil intéressant et unique en Suisse qui vise à analyser et comprendre les relations entre l'homme et la machine, à concevoir de nouvelles interfaces et à

développer les méthodes et les outils informatiques nécessaires à leur mise en oeuvre. Ce profil est en adéquation avec les compétences spécifiques de ses professeur-e-s et groupes de recherche, qui vont de l'aide à la décision aux interfaces multimodales en passant par l'informatique ubiquitaire, les méthodes d'inférence, l'optimisation, ainsi que diverses applications pour le e-business, e-health, etc..

4.2. Centre d'études européennes et Institut de l'Europe centrale et orientale

Fondé en 2008 et porté par quatre facultés, le Centre d'études européennes a pour mission de rassembler les compétences existant à l'Université de Fribourg au sujet de l'Europe et de développer un profil fort dans la recherche et l'enseignement. Le Centre génère par la recherche interdisciplinaire des connaissances spécifiques à l'Europe en dialogue permanent avec les représentant-e-s de la pratique politique et économique et s'engage à la dissémination de ces connaissances. Avec cette perspective, dans les Facultés des SES et des lettres respectivement, une Chaire en management international et une Chaire en histoire de l'intégration européenne ont été créées. Deux nouveaux programmes de master (Etudes européennes et European Business) ont été lancés qui positionnent le Centre dans l'enseignement. Ces deux programmes sont clairement distincts de la pluralité des offres d'autres institutions mettant l'accent plus sur la réalité culturelle et économique du développement européen que sur les structures politiques et institutionnelles. Un partenariat étroit du Centre a été mis en place avec l'Institut du droit européen qui existe depuis 10 ans et jouit d'une excellente réputation. A long terme, un site principal pour les activités de recherche du Centre d'études européennes devra contribuer à sa visibilité. Des cycles de manifestations et, comme prochaine étape, une série de publications sont déjà partiellement réalisés. La traditionnelle Journée de l'Europe, organisée à l'Université de Fribourg depuis les années 1970, a été transformée en une vitrine du Centre d'études européennes qui contribue à sa perception publique et souligne son caractère interdisciplinaire.

L'intégration de l'Institut interfacultaire de l'Europe centrale et orientale comme unité autonome au sein du Centre d'études européennes représente une autre étape à moyen terme. La compétence particulière de l'Université de Fribourg au sujet de l'Europe de l'Est remonte aux premiers jours de l'Alma mater. En analogie aux grandes transformations qu'a subies la partie orientale de l'Europe, les compétences à Fribourg ont également changé. Dans la recherche, le lien avec l'Europe de l'Est est très actif, avec des participations importantes à des programmes de recherches spécialisés comme SCOPES et Academic Swiss Caucasus Network et avec des mandats de la Confédération et de fondations privées au sujet de la région. Dans l'enseignement, il est prévu de profiter des compétences relatives à l'Europe orientale pour la mise en place d'un programme de master in Eastern European Studies, en partenariat avec l'Université de Berne. Par l'intégration de l'Institut de l'Europe centrale et orientale dans le Centre d'études européennes, le Centre pourra souligner son ambition d'explorer scientifiquement une Europe qui consiste en bien plus que des institutions politiques européennes.

4.3. Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme

L'Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme est porté par toutes les facultés de l'Université de Fribourg et a pour mission la promotion de la recherche interdisciplinaire au sujet de l'éthique et des droits de l'homme et la coordination de l'enseignement dans ce domaine. En plus, il héberge la Chaire UNESCO des droits de l'homme et de la démocratie. L'intérêt particulier pour les questions éthiques est en accord avec le profil de l'Université de Fribourg et ses compétences spécifiques dans des domaines comme la philosophie politique, les droits culturels, la théologie de l'éthique sociale et l'éthique de l'économie. L'Université de Fribourg entend encourager auprès de ses étudiant-e-s la capacité de réflexion critique à l'égard de leurs actions scientifiques, professionnelles et personnelles. Conformément à sa Charte, l'Université promeut au-delà de la formation scientifique spécifique l'intérêt pour les principes éthiques et les exigences de la justice sociale. A cette fin, l'Institut est chargé de l'organisation d'un programme de formation en éthique adapté aux différentes branches d'études.

Cette offre, qui vise des membres de toutes les facultés et disciplines est la mission d'enseignement centrale de l'Institut. En complément à ce profil d'enseignement, l'Institut doit renforcer son profil de

recherche. Les points forts de ces recherches sont dans les domaines de l'éthique politique et économique. Le plan de recherches de l'institut doit être développé davantage, d'une part afin d'obtenir encore plus de fonds tiers de recherche et, d'autre part, pour assurer une visibilité accrue de l'expertise de l'Université de Fribourg dans les débats éthiques actuels.

4.4. *Institut de recherche et de conseil dans le domaine de la famille*

L'Institut interfacultaire de recherche et de conseil dans le domaine de la famille a pour but la recherche et l'offre des enseignements au sujet des questions disciplinaires et interdisciplinaires concernant la famille. Un service interdisciplinaire de conseil pour les familles est lié à l'institut. L'institut a développé la recherche disciplinaire, en particulier dans le domaine de la psychologie, de la formation continue et des prestations de service avec beaucoup de succès et a atteint une grande visibilité. Par contre, son caractère interdisciplinaire en intégrant des disciplines comme le droit et les sciences de l'éducation n'est pas encore pleinement exploité. Le défi principal pour l'institut est de développer ce caractère scientifique interdisciplinaire sans négliger les acquis dans la recherche psychologique et dans la prestation de services. La compétence transdisciplinaire au sujet de la famille doit être développée vers des offres d'études en sciences de l'éducation, pédagogie curative, travail social et politiques sociales, sociologie ainsi qu'en droit de la famille et des enfants. De plus, ces compétences diverses doivent mener plus souvent à des projets de recherches interdisciplinaires. Il s'agit de maintenir et de développer à Fribourg un centre de compétence interdisciplinaire sur les questions de la famille qui est reconnu sur le plan national ainsi qu'international.

4.5. *La Formation des enseignant-e-s*

L'émergence des hautes écoles pédagogiques, les cadres de la réforme de Bologne et l'augmentation des exigences de reconnaissance posées par la CDIP ont fait évoluer considérablement la formation des enseignant-e-s partout en Suisse ces dernières années. Les structures et dotations actuelles de la formation des enseignant-e-s à l'Université de Fribourg ne sont plus adaptées à cette nouvelle donne. Le caractère interfacultaire de la formation des enseignant-e-s, actuellement ancré dans une commission interfacultaire, doit être adapté. Les évolutions à opérer sont:

1. *Rassembler l'offre de formation des enseignant-e-s secondaires I et II* dans une même structure tout en conservant les spécificités linguistiques nécessaires.
2. *Simplifier l'organigramme et renforcer la direction*: écartelée entre de trop nombreuses instances, la gouvernance de la formation universitaire des enseignant-e-s est actuellement trop complexe. Les compétences des facultés, des sections et du Rectorat doivent être mieux définies.
3. *Augmenter sensiblement la dotation des unités de formation des enseignant-e-ts de l'Université*: l'allongement de la formation des enseignant-e-s du secondaire I, de 7 à 10 semestres depuis l'introduction du master et du DAES I n'a jamais été compensé. Les moyens pédagogiques à disposition ne suffisent plus pour couvrir l'ensemble des besoins.
4. *Rapprocher la formation des enseignant-e-s secondaires, des enseignant-e-s spécialisé-e-s et celle des enseignant-e-s primaires du Canton*: face aux concentrations que constituent actuellement les HEP, souvent intercantionales, le morcellement de la formation des enseignant-e-s fribourgeois-e-s n'apparaît plus concurrentiel. Le maintien à l'Université de la formation des enseignant-e-s secondaires et spécialisé-e-s présente toutefois plusieurs avantages. La création d'un « Institut interfacultaire et interinstitutionnel de la formation des enseignant-e-s » rapprochant les hautes écoles sans les fusionner devrait permettre d'exploiter les synergies possibles entre toutes les formations d'enseignant-e-s sans renoncer à ces avantages.

Une étude de la faisabilité de ces différentes opérations a été commanditée et devrait déboucher sur des recommandations pour la période de planification 2012-2015 déjà.

L'Université de Fribourg doit activement défendre son excellente réputation dans le domaine de la formation des enseignant-e-s transformé par la construction des HEP. Elle doit assurer que son modèle est apprécié dans tous les cantons, romands comme alémaniques, car il privilégie maîtrise des disciplines et polyvalence des enseignant-e-s, tout en maintenant la durée de chacune des formations proposées la plus courte possible.

4.6. Un nouvel Institut interfacultaire: Criminologie

L'Université de Fribourg dispose d'une combinaison unique et intéressante de compétences pour développer un profil de formation (de niveau master) et de recherche interdisciplinaires en criminologie.

Ces compétences sont notamment situées au sein de la Faculté de droit (Département de droit pénal) et de la Faculté des lettres (Sciences de l'éducation, Travail social et politiques sociales, Sociologie). Un potentiel considérable existe dans plusieurs autres domaines de l'Université, notamment la psychologie et les sciences économiques ainsi que les sciences naturelles. A terme, même une affiliation des compétences théologiques est envisageable.

La criminologie est un domaine très porteur, tant du point de vue de la demande de formation (qui est très forte chez les étudiant-e-s et chez les professionnel-le-s), que de la demande de recherche et d'expertises. Ce projet, dont 4 professeur-e-s sont prêt-e-s à constituer un solide noyau de départ, pourra rassembler d'autres membres de l'Université de Fribourg. Il devra permettre de développer l'offre de master spécialisés ainsi que la recherche. Le caractère interdisciplinaire distinguera cet institut fribourgeois de criminologie de ceux au sein d'autres universités suisses, où la discipline est normalement ancrée dans les facultés de droit.

Tandis que les compétences nécessaires pour ce nouvel institut existent au niveau professoral, l'engagement d'un nombre restreint de personnel scientifique sera nécessaire pour la coordination des activités et l'encadrement des étudiants.

4.7. L'institut interinstitutionnel de Plurilinguisme

Fondé en 2008, à l'initiative de la Fondation pour la Recherche et le Développement du Plurilinguisme du Canton de Fribourg, cet Institut est porté par la HEP et l'Université de Fribourg et profite d'un appui important de la Fondation Adolphe Merkle. Il a pour objectif la recherche théorique et appliquée sur le plurilinguisme et les aspects de diversité qui y sont liés, le soutien de l'enseignement, et le service aux personnes et collectivités intéressées par la question du plurilinguisme.

L'Institut opère sur la base de mandats et de projets. Plate-forme d'échange entre chercheurs et chercheuses et praticiens et praticiennes de différentes disciplines, il s'efforce de stimuler la recherche sur les composantes linguistiques, psychologiques, sociologiques, politiques, juridiques, économiques et éducatives du bi-, respectivement du plurilinguisme. Cette orientation interdisciplinaire sera développée davantage en profitant des compétences existantes auprès de l'Université et de la HEP et permettra à l'Institut de réunir l'ambition scientifique et la sensibilité pour les défis du « terrain ». L'Université et la HEP soutiendront activement leurs chercheurs et chercheuses pour le lancement et la réalisation de tels projets et subventionneront l'organisation de manifestations scientifiques de haut niveau sur ces questions.

5. Les politiques de développement de l'Université

5.1. Développement de la qualité

Ainsi que l'ont démontré les „quality audits“ effectués en 2004 et 2008, l'Université de Fribourg appartient aux universités de premier rang en Suisse dans le domaine du développement de la qualité et de l'assurance qualité. Il est donc essentiel de garder et de développer cette position forte. A ce sujet, il y a lieu de distinguer les trois domaines principaux du développement de la qualité, soit l'enseignement, la recherche et l'administration. Ces trois domaines devraient être traités dans le cadre d'une politique de qualité globale directement pilotée par les organes de direction de l'Université.

Enseignement: Les instruments en place pour l'évaluation systématique de l'enseignement doivent être différenciés de façon à suivre les particularités propres à chaque branche et discipline ainsi que le développement des méthodes et des nouvelles formes d'enseignement. Grâce au développement constant des offres en didactique universitaire destinées au personnel enseignant et aux possibilités de mesures de « coaching » personnalisées, il est assuré que les réactions des étudiant-e-s et les résultats des évaluations contribueront concrètement à la progression de la qualité de l'enseignement.

Recherche: Le développement des procédures pour l'évaluation systématique et comparable de la performance dans la recherche doit continuer. La catégorie de l'attribution des moyens tiers de recherche selon des critères de qualité est un indice reconnu, mais unidimensionnel. Dans les sciences naturelles et économiques, la mesure de l'impact basée sur les citations dans des journaux importants s'est établie, mais d'autres instruments doivent encore être trouvés qui permettraient de mieux saisir la qualité et l'impact des publications scientifiques en sciences humaines et sociales.

Administration: Le bon déroulement des processus administratifs et des services internes est tout aussi important pour le développement de la qualité de l'Université. Le facteur primordial pour la qualité des prestations dans ces domaines est la motivation des collaborateurs et des collaboratrices. Le collaborateur ou la collaboratrice doit avoir conscience que par son activité, il ou elle contribue à l'excellence de l'Université qui fournit des services et des processus administratifs sur mesure. Dans ce sens, des instruments d'assurance et de développement de la qualité dans le domaine de l'administration et des services sont à développer avec les collaborateurs et les collaboratrices de l'Université.

Vision 2020: L'Université de Fribourg se donne les moyens et instruments nécessaires pour s'établir sur le plan international parmi les hautes écoles de premier rang dans le domaine du développement de la qualité; son système de qualité cohérent appréhende l'enseignement, la recherche et les prestations de services internes et externes.

5.2. Promotion de la Recherche

Avec l'enseignement, la recherche est une fonction centrale de l'Université et la plus haute priorité doit être attribuée à son encouragement et à son développement.

Renforcer des instruments de recherche internes (« pool de recherche ») avec les moyens budgétaires de l'Université. Par l'introduction des « overheads » par le Fonds national suisse, les effets de levier du « pool de recherche » s'accroissent considérablement dans l'acquisition de fonds tiers de recherche. Ceci justifie une augmentation considérable des moyens pour ces instruments.

Assurer la relève scientifique par la nomination de scientifiques expérimentés avec un rayonnement international et par le recrutement de jeunes talents très prometteurs. Tout particulièrement, l'Université doit continuer à attirer des candidatures à succès pour des postes de professeur-e-s de relève FNS et pour des instruments européens comparables. La condition pour ce faire est un fonds d'investissement pour un équipement de base suffisant et compétitif ainsi que l'offre des opportunités de « Tenure Track » pour le recrutement de jeunes chercheurs et chercheuses.

Améliorer des infrastructures de recherche: Par la création d'un fonds d'investissement, il devrait être possible d'encourager les adaptations en cours de l'infrastructure, laquelle est indispensable pour une recherche de pointe et l'acquisition de moyens de recherche. Parallèlement, il est nécessaire d'exploiter les possibilités d'utilisation commune des infrastructures avec les universités et les hautes écoles voisines afin d'optimiser les coûts.

Profiler des centres de recherche: En raison des moyens financiers limités de l'Université, il est important de fixer des priorités dans la planification à long terme. Ces points forts doivent renforcer de manière pérenne la recherche dans notre Université en regroupant les compétences particulières des chercheurs et chercheuses de l'Université de Fribourg autour de quelques „phares“ et thèmes porteurs dans les domaines qui sont pertinents pour le développement de la société. Ces phares mettront aussi en lumière les diverses activités de recherche qui sont moins souvent en point de mire du public. Ainsi, la diversité disciplinaire, qui est la caractéristique d'une véritable université, reste possible malgré la concentration des forces. Sur cette base, l'interdisciplinarité peut aussi être développée comme une force particulière de l'Université de Fribourg; seul celui qui maîtrise sa propre discipline peut réussir au niveau interdisciplinaire.

Développer une politique de publication et de soutien aux publications de l'Université: La dissémination des résultats auprès de la communauté scientifique et du grand public fait partie intégrante du processus scientifique. Le placement des publications des membres de l'Université est un facteur décisif pour la perception de l'Alma mater dans le public scientifique. L'Université de Fribourg doit soutenir ses chercheurs et chercheuses systématiquement dans ce domaine et doit se doter d'un propre fonds de publications. De plus, il faut un renforcement dans le domaine des relations publiques et de la communication, le développement de la mise à disposition électronique des publications et des nouvelles formes de publication (books on demand). Enfin, des relations systématiques avec des éditeurs préférés pour les publications de l'Université doivent être maintenues.

Mettre en place une structure forte pour le transfert de technologie: Le site de Pérolles offre une concentration unique d'infrastructures de recherche qui peuvent contribuer à la recherche appliquée et au transfert de technologie au profit de l'industrie et des prestataires de services dans l'espace économique régional et au-delà. De concert avec les Hautes Ecoles Spécialisées à Fribourg, l'Université participe au développement de l'innovation dans l'économie fribourgeoise et à la création d'entreprises. Le développement de l'Institut Adolphe Merkle au sein la Faculté des sciences renforce encore davantage cet aspect. Il faut également poursuivre de manière énergique le développement déjà en cours d'un centre de compétences interinstitutionnel pour le transfert de technologie à Fribourg-Pérolles.

Une condition importante pour la réalisation d'une politique d'encouragement de la recherche cohérente de l'Université de Fribourg est le développement continu du monitoring des prestations de recherche accomplies. Cet instrument peut contribuer en même temps au développement de la qualité, à la diffusion des résultats de la recherche et à leur communication dans un large public.

Vision 2020: L'Université de Fribourg cultive son ambition d'université de recherche de premier rang. Des « phares » et thèmes porteurs contribuent à son rayonnement international. Ses activités de recherche sont soutenues par un pool de recherche élargi et un propre fonds de publications.

5.3. Développement de l'enseignement au-delà de « Bologne »

L'essentiel de la réforme de Bologne, soit la mise en place des cursus de bachelor et de master, est en bonne partie réalisé. Les premières réflexions sur le 3^{ème} étage (cycle) de la construction, soit les formations postgrades et le doctorat, ont déjà lieu dans la communauté européenne et sur le plan suisse. Le défi stratégique pour l'Université est actuellement surtout de perfectionner le fonctionnement de la nouvelle structure des études et d'éliminer des faiblesses reconnues, notamment sur le plan de la mobilité et de la conciliation entre études, travail et famille.

Niveaux bachelor et master: Tout en gardant des profils disciplinaires clairs, on veillera à développer les complémentarités et les synergies entre domaines proches. Un soin particulier doit également être mis pour assurer dans chaque programme un encadrement adéquat (tuteurs et tutrices ou assistant-e-s). Les échanges de cours avec d'autres universités devront également être mieux exploités, au niveau du bachelor en particulier. L'atout du bilinguisme devra encore être renforcé. Sans négliger les disciplines fondamentales, on veillera à définir dans chaque faculté des master particulièrement profilés.

Lors du développement continu des programmes de bachelor et de master, la définition claire des objectifs d'apprentissage („learning outcomes“) doit être prioritaire, un accent plus fort doit être mis sur les compétences à acquérir dans les études en plus des connaissances. Ces objectifs d'apprentissage sont également un élément important de l'information sur les études, qui doit être mieux structurée et consolidée. Simultanément, les obstacles formels à la mobilité doivent être encore davantage réduits en appliquant des standards unifiés pour la comptabilisation des prestations d'étude, de concert avec les autres universités de la Suisse.

Le passage de l'état de gymnasien ou gymnasienne à celui d'étudiant-e suppose un processus d'adaptation. Il est important pour l'Université et déterminant pour l'étudiant-e que ce processus intervienne de la manière la plus rapide et la plus complète possible au début des études. En plus de l'accueil des nouveaux et nouvelles étudiant-e-s dans les différents domaines, l'Université doit apporter une contribution générale à ce processus, en s'inspirant des pratiques bien établies dans d'autres universités (« Assessment-Stufe » de l'UniSG et Programme Boussole de l'UniGE). Il sera en particulier utile de veiller à ce que les étudiant-e-s débutant-e-s vérifient dès que possible si leur choix d'études correspond bien à leurs aspirations.

La dimension sociale des études reste la dimension la moins bien assurée de la réforme de Bologne dans toutes les universités suisses. L'Université de Fribourg se donne pour mission d'élaborer des formats d'enseignement et de programmes qui permettront aux étudiant-e-s qui le demandent de concilier études, travail et famille. La possibilité pour l'étudiant-e de développer déjà pendant les études un contact avec le monde professionnel est un atout important pour l'employabilité après l'obtention du diplôme. C'est également le cas pour des séjours à l'étranger pendant les études, mais la structure des études ou leur situation économique confronte souvent les étudiant-e-s à des obstacles de mobilité qui vont à l'encontre des efforts de créer des conditions formelles favorables à la mobilité. Ainsi, l'intégration d'un semestre de mobilité dans chaque programme devra aussi être facilitée. Par des opérations de fundraising ciblées, elle développera parallèlement un programme de bourses d'études en faveur des personnes qui ont une aptitude exceptionnelle, mais pas les moyens nécessaires pour les études universitaires.

Doctorat: A la différence des deux premières étapes du bachelor et du master, le doctorat doit rester marqué du sceau de la diversité. Diversité entre les facultés, entre les disciplines et entre les modalités de travail et d'études des candidat-e-s. L'accès des étudiant-e-s à des programmes doctoraux et/ou à des congrès nationaux et internationaux devra être encouragé; l'obligation ou non de telles participations devrait cependant rester de la compétence des directeurs ou directrices de thèse, des chef-fe-s des groupes de recherche ou des Départements en concertation avec les pratiques qui s'installeront en Europe à cet égard. Les modalités et conséquences de l'implication des professeur-e-s dans les programmes doctoraux devront également être étudiées soigneusement.

Développement de la didactique universitaire: Deux aspects de la didactique universitaire doivent être développés sur les bases existantes: La formation continue et adaptée aux besoins du corps enseignant dans la didactique universitaire d'une part et l'utilisation de nouvelles méthodes et technologies d'autre part. Les enseignant-e-s doivent être en mesure d'actualiser leurs compétences didactiques ou

de réagir sur des déficits qu'ils reconnaissent par leurs expériences ou sur la base de l'évaluation de l'enseignement. L'unité de didactique universitaire assurera ce mandat du Rectorat à l'avenir en tant que domaine spécialisé au sein du Département des sciences de l'éducation de la Faculté des lettres. Concernant l'exploitation des nouvelles méthodes et technologies pour l'enseignement, l'Université dispose avec le Centre NTE de son propre pôle de compétence. Afin d'exploiter plus encore ce potentiel, à côté des appels aux projets au sein du corps enseignant, une stratégie cohérente d'observation des développements courants doit être mise en place afin de pouvoir saisir de nouvelles opportunités technologiques. En particulier, les infrastructures audiovisuelles existantes de l'Université doivent encore plus être mises au profit de nouvelles formes d'enseignement.

Visions 2020: L'enseignement à l'Université de Fribourg restera marqué par sa proximité avec la recherche scientifique. L'Université développe en permanence la qualité de l'enseignement et se donne les moyens de le valoriser. Si dans certaines disciplines, le passage bachelor – master – doctorat restera linéaire, d'autres domaines verront de plus en plus d'étudiant-e-s profiter des articulations entre les cycles de formation pour changer de voie d'études, de type de haute école ou d'orientation, entamer un second ou un troisième master. Un système souple de prélabes et de conditions supplémentaires aura été mis en place pour permettre de telles réorientations. Les dispositions introduites pour bien assurer les filières de bachelor et de master laisseront suffisamment de temps aux professeur-e-s pour encadrer efficacement le travail de leurs doctorant-e-s.

5.4. Formation continue et apprentissage tout au long de la vie

L'Université est tenue de mettre à disposition ses compétences scientifiques au profit de la société; il est notamment attendu de l'Alma mater qu'elle contribue activement à la formation tout au long de la vie de la population et son offre en formation continue peut fortement contribuer à la visibilité et réputation d'une haute école. L'Université de Fribourg dispose d'une infrastructure attractive et d'un nombre de programmes de formation continue de grand renom, par exemple dans le droit de la construction, la gestion des entreprises sans but lucratif ou dans des spécialisations en psychologie. Or, ce qui fait défaut est une présence coordonnée et forte de l'Université comme lieu de formation continue. De plus, beaucoup de domaines n'exploitent pas suffisamment leur potentiel pour des offres de formation continue. Les cinq lignes de développement suivantes sont prévues pour la formation continue:

1. *Rassembler et mieux rendre visible l'offre de formation continue de l'Université:* Le portail de la formation continue sur la page d'accueil de l'Université sera développé davantage comme ressource d'information centrale, porte d'entrée et lieu d'inscription pour l'ensemble de l'offre proposée au sein de l'Université de Fribourg. Le Service de la formation continue assurera la gestion de ce portail et de la mise à disposition publique des informations pour toutes les unités et membres actifs de l'Université dans la formation continue.
2. *Elargir l'éventail des offres de formation continue:* Certes, tous les sujets ne se prêtent pas à la formation continue, mais l'offre actuelle devrait pouvoir doubler d'ici à 2015. Pour cela, il faudra offrir du temps et des ressources aux enseignant-e-s qui conçoivent et mettent sur pied de tels cours. En premier lieu, il faudra mieux leur faire connaître le support qu'ils peuvent obtenir du Service de formation continue; pour les formations conséquentes telles que „Certificate“, „Diploma“ et „Master of Advanced Studies“, les enseignant-e-s devraient également pouvoir être momentanément déchargé-e-s d'une partie de leur enseignement régulier pour la conception et l'organisation de tels programmes. La création d'un « pool » de la formation continue devrait permettre d'atteindre cet objectif.
3. *Collaborer avec d'autres institutions pour les formations longues:* les formations courtes (journées ou CAS) sont tout à fait gérables par un-e professeur-e ou un Département; en revanche pour les unités plus longues, il faut profiter davantage des réseaux constitués pour les organiser à plusieurs institutions.

4. *Harmoniser les conditions d'exécution des cours:* Des règles communes pour l'utilisation des infrastructures universitaires, la gestion des inscriptions des participant-e-s et la redevance en cas de formation continue payante doivent être élaborées et adoptées.
5. *Exploiter la politique de contact avec les alumni:* Les diplômé-e-s d'une université constituent un réservoir de premier choix pour ses offres de formation continue. La généralisation prévue du fichier des alumni et l'amélioration des contacts qui en découlera devraient servir également à développer et mieux profiler l'offre de formation continue des départements. Les diplômé-e-s exerçant dans le domaine du privé sont particulièrement demandeur-e-s, mais les enseignant-e-s du secondaire, les membres d'organisations publiques ou les entreprises privées doivent aussi être contacté-e-s.

A part l'offre de la formation continue, l'Université doit promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie par une présence active en ville et dans le Canton de Fribourg, par des collaborations avec des institutions de la vie publique et les médias, par des manifestations et conférences publiques et des spectacles culturels pour grand public. Ceci implique également la participation au Festival « Sciences et Cité », l'organisation de journées portes ouvertes et des coopérations avec la nouvelle salle de spectacles de la Ville de Fribourg.

Vision 2020: Avec l'accélération des connaissances, l'augmentation des besoins et des souhaits de nouvelles qualifications en cours de carrière, la formation continue deviendra de plus en plus importante. Les connaissances recherchées seront avant tout intégratives. Par sa position géographique privilégiée, et par le regard interdisciplinaire de ses enseignant-e-s, l'Université de Fribourg devrait pouvoir jouer un rôle central sur le terrain de la formation continue en Suisse.

5.5. *Relations et réseaux internationaux*

Dans le domaine des relations internationales, trois aspects du développement stratégique peuvent être distingués: Les services en faveur de la mobilité des étudiant-e-s (et enseignant-e-s), le développement des accords et relations avec des universités internationales et les bourses et autres instruments pour promouvoir la mobilité et les échanges. De plus, les « summer schools » et autres programmes particuliers pour un public international cible sont un atout pour Fribourg qui mérite une attention spécifique.

1. *Services pour la mobilité:* Le principe d'un guichet unique (voir chapitre 5.9) doit être appliqué aussi systématiquement que possible et les prestations doivent s'intégrer dans l'ensemble des services aux étudiant-e-s. Le guichet unique doit servir comme premier point de contact autant pour les étudiant-e-s de l'Université désirant faire un séjour dans un autre pays que pour les étudiant-e-s de mobilité venant de l'étranger.
2. *Accueil et intégration:* Alors que l'Université s'investit dans l'accueil des étudiant-e-s de mobilité, les étudiant-e-s étrangers et étrangères qui s'inscrivent en vue de préparer un diplôme complet ne bénéficient en principe pas de prestations particulières de la part de l'Université, alors même qu'ils changent souvent d'environnement culturel et linguistique. Leurs besoins particuliers doivent être évalués en distinguant les trois niveaux bachelor, master et doctorat. Un noyau de prestations de ce type est également nécessaire pour recruter plus systématiquement des étudiant-e-s à l'étranger et pour bâtir des cursus internationaux, de type joint master ou cotutelle de thèse.
3. *Développement des accords et relations internationaux:* L'approche « bottom up » de l'Université de Fribourg, selon laquelle les relations sont développées individuellement par les professeur-e-s, les départements et les facultés et ensuite institutionnalisées, doit être maintenue comme la meilleure manière de rester proche des potentiels et besoins réels. En même temps, elle doit être mieux intégrée dans le développement stratégique de l'Université en améliorant le monitoring central des accords et de leurs effets. Sur cette base et selon les besoins stratégiques de l'Université, une liste restreinte de pays prioritaires avec lesquels l'Université entend entreprendre davantage d'initiatives proactives doit être établie. Pour le financement de ces initiatives, des crédits d'exploitation attribués à des conventions de collaboration qui ne sont pas utilisés doivent être regroupés dans un « pool de la mobilité » géré par le Rectorat.

4. *Bourses de mobilité*: Les bourses existantes de mobilité pour des étudiant-e-s venant à Fribourg ainsi que les opportunités de bourses pour nos propres étudiant-e-s doivent être pilotées selon une stratégie cohérente à trois buts: Augmenter l'attractivité des études à Fribourg par des opportunités intéressantes de mobilité, attirer des étudiant-e-s excellent-e-s à Fribourg aussi en vue du recrutement des meilleur-e-s doctorant-e-s et chercheurs et chercheuses de relève et, finalement, réaliser les vœux des donateurs et donatrices de bourses à vocation sociale. Une stratégie des bourses cohérente doit aussi servir comme base pour l'acquisition de dons et fonds tiers dans ce domaine.
5. « *Summer Schools* » et autres programmes internationaux à Fribourg: L'Université de Fribourg est idéalement située pour de tels programmes. Son caractère international, bilingue et « humain » doit être encore davantage mis en avant par le développement de ce secteur, qui peut aussi avoir des effets positifs sur le recrutement des étudiant-e-s et même sur les activités scientifiques. Un site internet central et des structures de coordination devraient mettre en évidence ces programmes et offres.

Vision 2020: L'Université de Fribourg revitalise sa tradition comme université particulièrement accueillante qui favorise des séjours de formation ou de recherche pour des étudiant-e-s et chercheurs et chercheuses venant du monde entier. Son internationalité et sa mise en réseau seront mises au profit de l'excellence dans la recherche et l'enseignement.

5.6. Développement du personnel

Concernant le développement du personnel, quatre aspects figurent au premier plan pour une planification stratégique à long terme:

1. La *planification du personnel* des facultés relative au personnel scientifique est à intensifier de sorte que les développements qui résultent des mises à la retraite soient mieux anticipés et les mesures à court terme mieux concertées avec les perspectives à long terme. En particulier, la proportion entre le nombre de professeur-e-s ordinaires et de professeur-e-s associé-e-s et leurs statuts respectifs sont à clarifier dans chaque faculté. Par la même occasion, la planification du personnel dans les facultés doit être assurée pour que la répartition convenable du personnel scientifique („cadre intermédiaire“) soit en adéquation avec les développements et les changements des missions.
2. Une attention toute particulière est à accorder à la *relève scientifique*. Outre l'emploi ciblé de l'instrument du „tenure track“ pour le recrutement de jeunes et prometteurs et prometteuses professeur-e-s, il y a aussi lieu de prévoir l'introduction d'une nouvelle catégorie de „professeur-e assistant-e“, étant par définition un poste de durée limitée pour la relève, tel que cela existe déjà dans des universités en Suisse et à l'étranger.
3. Lors de nouvelles nominations, il faut renforcer l'attention au *développement de la qualité* en vue de nommer de très bons et bonnes professeur-e-s à Fribourg. Cela suppose aussi le maintien, respectivement l'amélioration, des conditions cadres de l'Université de façon à ce que notre université reste suffisamment attractive pour des candidat-e-s de première catégorie. Dans toutes les disciplines scientifiques, et d'autant plus en sciences naturelles exigeantes en infrastructures, des crédits suffisants pour l'équipement de base sont indispensables pour rester concurrentiel dans la course aux talents. En dehors des sciences naturelles, c'est surtout les crédits d'installation des bibliothèques qui sont décisifs.
4. La *formation continue du personnel* doit être renforcée comme un élément central du développement du personnel. Pendant que la formation continue du corps professoral est déjà soutenue systématiquement par la possibilité de congés scientifiques, il convient de développer une politique de formation continue pour le personnel scientifique ainsi que technique et administratif qui tient compte des particularités de l'Université.

5. La révision de la Loi sur l'Université prévoyant qu'une *plus grande autonomie* sera accordée à l'Université *sur les questions de personnel*, l'administration du personnel doit être adaptée, du point de vue organisationnel, aux missions toujours plus importantes. Partant, outre le développement du personnel académique, il y a lieu d'accorder une attention toute particulière à une intégration renforcée du personnel administratif et technique dans une culture d'entreprise spécifique à l'Université de Fribourg; l'Université sera alors plus forte si elle cultive un véritable sentiment de communauté et d'appartenance pour toutes les catégories de personnel.

Une part considérable des buts stratégiques énoncés peut être réalisée dans le cadre des ressources disponibles. Pour d'autres par contre, en particulier la prise en compte de nouvelles tâches par le Service du personnel, la clarification du rapport statistique entre les professeur-e-s ordinaires et associé-e-s ainsi que l'adaptation des crédits pour les équipements de base de nouveaux et nouvelles professeur-e-s, des moyens supplémentaires seront indispensables.

Vision 2020: L'Université de Fribourg se distingue par une politique du personnel qui crée des conditions optimales lors du recrutement, de la direction et du développement des collaboratrices et des collaborateurs de toutes les fonctions, de façon à correspondre aux grandes exigences dans la recherche, l'enseignement et les prestations de service. Elle encourage en conséquence la conscience de l'appartenance à une communauté universitaire avec des missions et des buts communs.

5.7. Promotion de l'égalité des chances

L'attractivité de l'Université de Fribourg dépendra de sa capacité à offrir des conditions d'études et de travail propres à garantir l'égalité des chances entre femmes et hommes ainsi que pour les personnes handicapées et à répondre aux besoins d'une communauté universitaire diversifiée. Les défis à relever sont notamment:

1. Assurer l'attractivité des filières d'études pour une population diversifiée d'hommes et de femmes et favorise l'accès au marché de l'emploi et au doctorat.
2. Améliorer les conditions cadres du doctorat et mettre en place les instruments propres à assurer l'égalité des chances en terme de réussite du doctorat et d'accès à la carrière académique.
3. Proposer une gestion et un développement du personnel qui assure l'égalité des chances et favoriser le potentiel scientifique et didactique, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour tenir compte – et profiter – de la diversité des trajectoires.

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de prendre en compte systématiquement la dimension genre lors du développement des curricula, de la définition des conditions cadres du doctorat, du développement du personnel et notamment des compétences d'encadrement et de direction du corps professoral et lors des procédures d'engagement. La question de l'égalité doit constituer une dimension transversale dans l'assurance qualité et faire l'objet d'un monitoring systématique.

5.8. Bâtiments et Infrastructures

5.8.1. Bâtiments

L'un des objectifs transversaux de la présente planification stratégique est de concentrer les sites de l'Université dans la ville de Fribourg le long de l'axe entre les sites principaux de Miséricorde et Pérolles. Ceci doit permettre à l'Université de Fribourg de rester une université intégrée au cœur de la ville et de renforcer le caractère typique de Fribourg comme véritable ville universitaire.

1. *Nouveau centre pour la Faculté de droit:* La Faculté de droit est, en ce qui concerne le nombre d'étudiant-e-s, l'une des trois plus grandes de Suisse. Ainsi, elle joue un rôle central pour l'Université et son développement. Toutefois, les locaux qui l'hébergent, dispersés sur plusieurs sites, n'ont pas suivi sa croissance, notamment en comparaison avec les nouveaux bâtiments dont se sont dotés les autres Facultés de droit en Suisse et il s'agit de ne pas mettre en péril sa compétitivité. Déjà dans les années 1990, le terrain « Ilot Tour Henri » entre le bâtiment principal Miséricorde de l'Université et la gare de Fribourg a été acheté par le Canton pour favoriser le développement de l'Alma mater. Durant la période de planification 2012 à 2016, il est indispensable de réaliser sur ce site de nouvelles constructions pour donner un véritable centre et des infrastructures de pointe à la Faculté de droit. Ce nouveau bâtiment formera une extension logique du site de Miséricorde en profitant des grandes salles de cours et autres infrastructures déjà existantes.
2. *Développement intégral du site « Miséricorde-Beauregard »:* La construction sur le terrain « Ilot Tour Henri » sera une extension considérable du site de Miséricorde et doit s'accompagner d'une réflexion sur le fonctionnement de l'ensemble du complexe. Le bâtiment emblématique de Miséricorde doit profiter d'une remise à jour et d'une définition cohérente de ses fonctions qui seront le centre de la Faculté de théologie, le centre des sciences littéraires et historiques en lien avec la BCU élargie, le centre administratif de la Faculté des lettres, le site principal pour les services bien regroupés et visibles pour les étudiant-e-s et finalement le bâtiment du Rectorat et des services centraux qui n'ont pas un contact direct avec les étudiant-e-s. Le bâtiment « Beauregard » finalement doit être considéré comme troisième élément du site Miséricorde et sera développé comme centre des sciences sociales de la Faculté des lettres et comme le site des grands instituts de la Faculté de droit.
3. *Développement sur le plateau de Pérolles:* Sur le plateau de Pérolles, le nouveau campus de « Pérolles 2 » doit maintenir et développer son excellente qualité comme centre de la Faculté des SES et de l'informatique. Par contre, le site « Pérolles 1 » qui héberge la Faculté des sciences est composé de divers bâtiments d'un certain âge et de conditions variées. Il doit être développé comme une unité selon un Masterplan qui permettra l'utilisation optimale des structures existantes et l'intégration des infrastructures supplémentaires pour l'enseignement du bachelor en médecine et la création d'un « Life Science Center ».

Entre les pôles de Miséricorde et Pérolles, se situent les sites « Regina Mundi » et « Fries ». Le premier maintient son caractère de centre des Sciences « psychopédagogiques » et le deuxième, qui héberge le centre étudiantin, les services sociaux et les aumôneries, doit être vu comme un potentiel de développement situé idéalement sur l'axe universitaire.

5.8.2. Informatique

L'informatique de l'Université doit assurer deux besoins distincts: le premier est la mise à disposition d'outils de travail informatiques optimaux pour la recherche scientifique et l'enseignement universitaire. Le deuxième est le développement et le maintien des outils de pilotage, de gestion et de monitoring des tâches et prestations de l'Université. Pour ces deux missions différentes, deux plans stratégiques doivent donner l'orientation au développement.

1. *Stratégie « Equipements informatiques »*: La stratégie de l'équipement informatique pour la recherche et l'enseignement doit assurer la compétitivité de l'Université dans ses deux missions principales. Elle doit notamment tenir compte des développements technologiques comme la mobilité et l'informatique ubiquitaire et doit différencier les besoins spécifiques des différentes disciplines scientifiques, des étudiant-e-s et de l'administration. Le haut standard des aides informatiques à l'enseignement déjà atteint dans le bâtiment Pérolles 2 (installations « Uniboard », prises électriques et de réseau informatique) doit être étendu à toutes les salles d'enseignement de l'Université de Fribourg.
2. *Stratégie « Campus management »*: Cette stratégie doit analyser la pérennité des solutions mises en place pour la gestion des étudiant-e-s, de l'enseignement et des ressources, ainsi que du monitoring des résultats de recherche et des formations universitaires. Elle doit donner une ligne directrice au développement continu de ces instruments ainsi qu'à l'introduction de nouveaux outils.

5.8.3. Bibliothèques

Les bibliothèques représentent un instrument de travail central pour la recherche scientifique et l'enseignement, une attention particulière doit donc leur être dédiée. Malgré les améliorations essentielles de ces dernières années, la situation à l'Université de Fribourg n'est pas encore satisfaisante par rapport aux infrastructures en locaux et aux ressources en personnel de bibliothèques départementales, en particulier dans le contexte de la concurrence avec les autres hautes écoles. Les aspects suivants sont de premier plan pour la planification stratégique:

1. Dans le cadre de l'agrandissement de la bibliothèque cantonale et universitaire, des bibliothèques décentralisées de la Faculté des lettres y seront intégrées (BLL, SLS/IEO). Cela est étroitement lié au développement du complexe tout proche de Miséricorde dans lequel toutes les disciplines linguistiques seront réunies.
2. Dans le cadre de la réalisation d'une nouvelle construction sur le terrain « Îlot Tour Henri », non seulement un nouveau centre pour la Faculté de droit comme extension du site Miséricorde mais aussi une infrastructure bibliothécaire attractive particulièrement pour le droit sera créé. Cette nouvelle construction devrait voir le jour à l'horizon 2015, au plus tard 2016.
3. La réalisation des deux projets précités permettra aussi une amélioration des infrastructures en locaux des autres bibliothèques et un accroissement du nombre de places de travail pour les étudiant-e-s. Des bibliothèques encore situées à l'externe seront regroupées sur les sites principaux de l'Université, notamment celle de l'Institut du Fédéralisme (Faculté de droit), de la Slavistique (Faculté des lettres) et la bibliothèque de recherche « Walter Nigg » de l'Institut d'études oecuméniques (Faculté de théologie).
4. Enfin, le mode de fonctionnement d'une nouvelle unité organisationnelle « Bibliothèques de la Faculté des lettres » doit être optimisé et un urgent besoin accru en personnel dans les bibliothèques décentralisées devra être pris en compte.

Vision 2020: L'Université de Fribourg est une haute école intégrée dans la ville et concentrée sur les deux pôles « Miséricorde » et « Pérolles » liés par un axe universitaire. Une extension du pôle « Miséricorde » par une nouvelle construction sur le terrain entre la gare et la « Tour Henri » ainsi que des infrastructures de bibliothèque et un équipement informatique de pointe contribuent à d'excellentes conditions pour la recherche et les études et renforcent ainsi la compétitivité et le rayonnement de l'Université.

5.9. Services pour la communauté universitaire

Services aux étudiant-e-s: Afin de rendre les services au profit des étudiant-e-s plus accessibles et accueillants, du processus d'admission et d'inscription à la mobilité, du service social jusqu'à diverses fonctions de conseils et de subsides, une plate-forme centrale, un „guichet des étudiant-e-s“ doit être créé. Celui-ci concentrera, en un seul lieu facile d'accès et orienté vers la clientèle, toutes les prestations pour les étudiant-e-s qui seront fournies de manière centralisée, et non plus au niveau des facultés et des départements. Par la même occasion, il faudra être attentif à une coordination aussi étroite que possible entre les services centralisés du „Guichet des étudiant-e-s“ et les services fournis par les décanats et les départements.

Services centraux: les services internes seront davantage développés comme guichets de service à la clientèle pour les besoins spécifiques des membres de l'Université, de manière analogue aux centres de prestations déjà bien consolidés que sont la gestion des locaux pour les enseignements ou l'Uni-shop. Le développement permanent et l'amélioration courante des prestations fait partie de la politique de qualité de l'Université de Fribourg.

Relations publiques: Pour rester compétitive, l'Université ne doit pas seulement être excellente dans ses activités de recherche et d'enseignement, mais elle doit aussi faire connaître ses atouts à divers publics cibles. La présence de l'Université dans les médias ainsi que dans l'espace public nécessite un travail de relations publiques professionnel avec des ressources adéquates.

Ressources pour les services internes: Comparé aux autres universités suisses, l'Université de Fribourg est celle qui octroie la plus petite part de son budget à l'administration et aux services internes. Cette part minime est certainement positive dans la perspective d'attribuer un maximum de ressources disponibles aux missions essentielles de recherche et d'enseignement. Toutefois, dans certains domaines, cette relativement faible attribution des moyens aux services centraux peut être contreproductive car le personnel de recherche et d'enseignement est surchargé de tâches administratives et, en comparaison avec les autres universités, il est trop peu soutenu dans ses activités par les services d'appui. Dans le cadre de la planification pluriannuelle 2012-2015, il sera indispensable de renforcer de manière ciblée les ressources pour quelques prestations de services internes. Dans le même temps, les services qui appuient le développement central et le pilotage de l'Université et qui sont, comparés aux institutions concurrentes, faiblement dotés, doivent être consolidés; cela concerne notamment l'évaluation/développement de la qualité, la traduction, le fundraising et la planification.

Vision 2020: Les services aux étudiant-e-s seront offerts par le biais d'un guichet central accueillant et orienté sur les besoins. Les services internes aux membres de l'Université seront renforcés de manière adaptée aux besoins et déchargeront ainsi le personnel de recherche et d'enseignement.

Stratégie horizon 2020 de l'Université de Fribourg

Fribourg, décembre 2009

Université de Fribourg
Rectorat
Avenue de l'Europe 20
1700 Fribourg
www.unifr.ch

