



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Convention d'objectifs

entre

l'État et l'Université de Fribourg

pour les années 2023 - 2027

29 novembre 2022

I. Introduction

En application de l'art 9 al. 3 de la Loi sur l'Université (LUni), l'Etat et l'Université négocient et concluent tous les cinq ans, sur la base de la planification pluriannuelle, une convention d'objectifs. Par cette convention d'objectifs, l'Université s'engage à accomplir les prestations décrites ci-dessous; en contrepartie, le Canton s'engage à lui mettre à disposition les moyens financiers nécessaires (détaillés ci-après) afin de permettre à l'Université d'atteindre ces objectifs.

La présente convention d'objectifs se base sur la planification pluriannuelle de l'Université pour les années 2023-2027, adoptée par le Rectorat le 12 avril 2021 et ratifiée par le Sénat le 3 mai 2021 et tient compte de la «Stratégie 2030» et du Programme d'activité du Rectorat 2019-2024.

Dans ce contexte, il est à relever qu'une augmentation non négligeable du budget général de l'Université et, partant, de la part prise en charge par le Canton est prévue. L'augmentation du budget s'explique en partie par des «augmentations liées» ou découle des décisions antérieures: Il s'agit, d'une part, des coûts supplémentaires que l'Université doit prendre en charge (des «automatismes salariaux», tels que les paliers et les éventuelles indexations) et des amortissements liés aux investissements réalisés ou en cours et, d'autre part, des incidences financières liées à des projets / des activités financés jusqu'à maintenant par d'autres moyens (Confédération / swissuniversities / SNF ou moyens tiers) et pour lesquels l'Université s'est engagée à les reprendre (comme p.ex. certains postes suite au NCCR bioinspired materials ou des postes de professeur dans les domaines Islam et société et humanités environnementales). Par ailleurs, une augmentation du nombre de collaborateurs·trices dans différentes unités de l'Université est prévue. Il s'agit là d'un côté de différents postes qui, jusqu'à présent, n'étaient financés que de manière transitoire et limitée dans le temps afin de garantir l'exécution d'activités urgentes et donc d'une consolidation de postes actuellement à durée déterminée, jusqu'à présent financés par des ressources précaires. De l'autre côté, cette augmentation du nombre de collaborateurs·trices s'explique par le fait que l'Université doit assumer impérativement certaines tâches (en partie nouvelles), respectivement combler, dans certains domaines, un retard par rapport à des institutions comparables. A préciser dans ce contexte que l'Université a déjà procédé à diverses réallocations internes¹.

Il convient de souligner que l'Université a – en regard de l'évolution attendue des recettes selon les projections actuelles – impérativement besoin de ces moyens supplémentaires pour réaliser la planification pluriannuelle 2023-2027, afin de renforcer son positionnement et de rester attractive et compétitive dans le paysage universitaire national et international. Ainsi, des ressources supplémentaires seront nécessaires au cours des années 2023-2027 pour développer et réaliser les axes stratégiques de l'Université et pour relever les nombreux défis² – en particulier pour développer et profiler la recherche et l'enseignement, ainsi que pour conserver, voire renforcer l'attractivité de l'Université de Fribourg pour les étudiant-e-s, les professeure-e-s, les chercheurs-ses ainsi que pour le personnel administratif et technique³. C'est aussi à cette

¹ Cf. p. 3 de la Planification pluriannuelle 2023-2027.

² Ces défis sont aussi mentionnés dans la Planification pluriannuelle 2023-2027 (cf. p. 35, chapitre VI).

³ Cf. p. 34 de la Planification pluriannuelle 2023-2027.

condition que les répercussions positives (tant d'un point de vue culturel au sens large que d'un point de vue économique⁴) pour le canton peuvent être maintenues et renforcées⁵.

II. Facteurs et objectifs stratégiques de développement

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

L'Université de Fribourg bénéficie d'une bonne position sur le plan national et international. A noter que, dans chaque Faculté, différents développements sont à relever qui leur ont permis de se profiler notamment par des axes d'enseignement et de recherche spécifiques.⁶ En même temps, différents nouveaux programmes d'enseignement et collaborations de recherche interdisciplinaires ont vu le jour ces dernières années.

Ceci dit, force est aussi de constater que l'Université n'a pas pu réaliser pleinement tous les objectifs de la période 2018-2022, comme démontré dans le rapport final du Rectorat à ce propos. En particulier, des lacunes considérables existent au niveau du personnel technique et administratif, dues entre autres à une augmentation considérable des tâches administratives respectivement de nouvelles exigences légales et de nouvelles tâches (par exemple dans les domaines de la sécurité, de la santé, de la durabilité et de la cybersécurité, mais aussi en ce qui concerne le maintien des appareils de recherche). Par ailleurs, l'encadrement des étudiant-e-s dans certains domaines est toujours insuffisant et les services aux étudiant-e-s doivent être renforcés. Au niveau de l'enseignement et de la recherche, le «profilage» de l'Université doit être davantage développé et certaines nouvelles orientations thématiques dans la recherche et l'enseignement envisagées. La planification pluriannuelle 2023-2027 a détaillé ces éléments afin de consolider les développements des dernières années et de permettre leur pérennité.

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

- l'excellence: garantie les meilleures conditions-cadre possibles pour un enseignement et une recherche de haut niveau;
- le profilage: renforcement du profil spécifique de l'Université de Fribourg dans le paysage des hautes écoles suisses et dans le contexte international;

⁴ A rappeler dans ce contexte qu'une étude externe publiée en 2018 a chiffré les retombées économiques de l'Université pour le canton comme suit: contribution de 85 millions de francs net au pouvoir d'achat cantonal; 227 millions à la valeur ajoutée cantonale.

⁵ Cf. p. 12 s de la Planification pluriannuelle 2023-2027.

⁶ Une étude au Département d'économie politique de l'Université de Fribourg a ainsi pu démontrer que la compétitivité de celle-ci dans les sciences naturelles et exactes est très élevée si on met en relation les moyens à disposition et la productivité (publications et citations) de recherche, cf. NZZ am Sonntag du 26 janvier 2014, « Mehr Geld für die Kleinen ».

- la durabilité: développement durable de l'Université dans son ensemble sur les plans scientifique, environnemental et économique.

Sur cette base, la **Stratégie 2030** s'articule notamment autour de **trois axes** :

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

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

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

La planification pluriannuelle précise ces éléments. En résumé, les facteurs suivants seront décisifs pour le positionnement et le développement de l'Université durant la période de planification 2023-2027:

- le maintien et le renforcement de sa position en tant qu'université complète («Volluniversität»), d'envergure nationale et au rayonnement international;
- la nécessité de se profiler davantage dans la recherche et l'enseignement aux niveaux national et international afin d'assurer le développement durable d'un point de vue scientifique, environnemental et économique de l'ensemble de l'institution;
- le maintien et le renforcement de l'attractivité de l'Université pour les étudiant-e-s, les chercheurs et chercheuses et les professeur-e-s ainsi que le personnel administratif et technique;
- le renforcement, l'amélioration et le développement des infrastructures, en particulier l'élargissement du site Miséricorde (réalisation rapide du nouveau bâtiment à côté de la Tour Henri, offrant un site propre et permanent à la Faculté de droit) ainsi que des travaux d'entretiens et de rénovations des bâtiments existants parfois en mauvais état (chimie) et les constructions de nouveaux bâtiments sur le Plateau de Pérolles pour suivre la rapide croissance de la Faculté des sciences et de médecine;
- le regroupement de la formation à l'enseignement sous le toit institutionnel de l'Université;
- le développement et le renforcement ciblés dans des domaines, notamment interdisciplinaires, qui font déjà partie des axes prioritaires de l'Université précisant ainsi son profil spécifique;
- la création d'un centre pour les sciences de l'alimentation (regroupement et renforcement de diverses compétences déjà existantes dans celui-ci) et le développement du potentiel

- de collaborations avec d'autres partenaires (en particulier Agroscope), en tenant compte de la stratégie cantonale dans le domaine;
- l'intensification et la poursuite, dans le domaine digitalisation et société, des activités d'enseignement et de recherche, tout particulièrement dans le cadre de l'Institut Human-IST (Human Centered Interaction Science and Technology).

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

Le fil conducteur en vue de la concrétisation et la réalisation de ces objectifs stratégiques découle du souci de permettre à l'Université d'assumer son rôle d'institution d'enseignement et de recherche autonome, tout en étant au service de la société⁷, et en renforçant son attractivité et son offre d'études et de formation continue⁸.

1. Enseignement

L'Université s'engage à offrir les **voies d'études** mentionnées dans l'**annexe I**⁹.

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

- premièrement, un certain nombre de **nouveaux accents thématiques** doivent être définis respectivement renforcés et/ou de nouvelles offres d'études développées, entre autres des offres interdisciplinaires (principalement au niveau Master et par exemple par le biais de «Master modulaires»)¹⁰. Les domaines a priori prometteurs sont par exemple les sciences des matériaux, la coexistence entre les religions et les cultures, l'organisation de communautés politiques, les sciences historiques, les sciences sociales, la digitalisation dans le contexte des défis sociétaux, les humanités environnementales / la durabilité ou les sciences de l'alimentation¹¹. De plus, les programmes d'études interfacultaires et les voies d'études (en particulier au niveau Master) existants doivent être renforcés et mieux profilés, le cas échéant en coopération avec les universités partenaires (p.ex. dans le cadre de BENEFRU).
- En second lieu, les **conditions d'encadrement** des étudiant·e·s doivent être améliorées de manière ciblée dans les domaines où elles sont particulièrement précaires (notamment dans les domaines suivants: psychologie, pédagogie spécialisée, histoire, sciences sociales et anglais).
- Dans le domaine du **bilinguisme** et plurilinguisme, une ouverture du programme «bilingue *plus*» à d'autres disciplines que le droit doit être envisagée. Les programmes Éthique +, Quali+ et DigitalSkills@Fribourg doivent être poursuivis et, le cas échéant, être élargis («extension du programme»).
- Ensuite, la structure organisationnelle et de gouvernance doit être créée et mise en place et les autres mesures nécessaires prises afin que le **regroupement de la formation à l'enseignement** sous le toit de l'Université puisse être effectué.

⁷ Cf. p. 7 de la planification pluriannuelle 2023-27.

⁸ Cf. p. 13 de la planification pluriannuelle 2023-27.

⁹ Cf. l'Offre d'études 2022-2023 (état au semestre de printemps 2023).

¹⁰ Cf. p. 14 de la planification pluriannuelle 2023-27.

¹¹ Cf. la liste des points forts mentionnées à la p. 14 de la planification pluriannuelle 2023-27.

- Cinquièmement, les opportunités offertes par la **transformation digitale** devront également être exploitées en conséquence dans le domaine de l'enseignement, tout en préservant le profil d'université en présence de l'Université de Fribourg qui attache une grande importance au contact direct entre le corps professoral et le corps étudiant¹².
- Sixièmement, les prestations de **services en faveur des étudiant·e·s** doivent être davantage développées dans certains domaines¹³.
- Finalement, **seule université bilingue de Suisse**, avec de facto l'anglais comme troisième langue de travail, Fribourg se doit de continuer de maintenir et de développer l'offre d'une palette de disciplines en français et allemand, ou dans les deux langues, aussi large que possible, sans oublier l'effort à faire de surcroît pour certaines matières à vocation internationale dont l'enseignement est dispensé en anglais. Dans certains domaines, il pourrait être envisagé de mettre en place des diplômes bilingues français / allemand combinés avec l'anglais. Comparée à d'autres institutions «monolingues», ce bilinguisme (en fait un trilinguisme) unique en Suisse représente un sérieux avantage, mais aussi un défi pour l'institution.

Par ailleurs, les activités d'enseignement des facultés et de leurs entités, y compris les instituts interfacultaires¹⁴ (ainsi que de l'Institut de plurilinguisme¹⁵) doivent non seulement être poursuivies dans les années à venir, mais aussi être renforcées et développées de manière ciblée, par exemple dans le domaine digitalisation et société¹⁶. Les autres activités d'enseignement interfacultaires doivent également être poursuivies, voire renforcées¹⁷. A noter dans ce contexte aussi le nouveau centre pour les sciences de l'alimentation, qui devra, après sa création en tant qu'institut interfacultaire, également développer l'enseignement, par exemple dans le cadre d'un Master spécialisé et/ou d'une formation continue¹⁸.

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

2. Recherche

Dans la **recherche**, les aspects prioritaires sont les suivants¹⁹:

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

¹² Cf. p. 14 de la planification pluriannuelle 2023-27.

¹³ Cf. p. 9 de la planification pluriannuelle 2023-27.

¹⁴ L'Université compte au total six instituts interfacultaires, à savoir l'Institut interfacultaire Human-IST (Human Centered Interaction Science and Technology), l'Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme, l'Institut de Recherche et de Conseil dans le Domaine de la Famille, le Centre d'études européennes (et l'Institut interfacultaire de l'Europe centrale et orientale), le Centre Suisse Islam et Société, ainsi que le Environmental Sciences and Humanities Institute.

¹⁵ Cet institut est un institut interinstitutionnel entre l'Unifr et la HEP; il sera intégré à l'Unifr dans le cadre du regroupement de la formation à l'enseignement.

¹⁶ Dans ce domaine, une intensification et la poursuite des activités d'enseignement doit se faire tout particulièrement dans le cadre de l'Institut Human-IST, cf. p. 19 s. de la planification pluriannuelle 2023-27.

¹⁷ Cf. p. 20 ss. de la planification pluriannuelle 2023-27.

¹⁸ Cf. p. 13 s. de la planification pluriannuelle 2023-27.

¹⁹ Cf. p. 14 s. de la planification pluriannuelle 2023-27.

privé», respectivement dans lesquels elle réalise des recherches particulièrement exceptionnelles et reconnues²⁰.

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

En outre, les activités de recherche des facultés et de leurs entités, y compris les instituts interfacultaires²¹ ainsi que de l'Institut de plurilinguisme doivent non seulement être poursuivies dans les années à venir, mais aussi être renforcées et développées de manière ciblée, par exemple dans le domaine digitalisation et société. Les autres activités de recherche interfacultaires doivent également être poursuivies, voire renforcées²². A noter dans ce contexte aussi le nouveau centre pour les sciences de l'alimentation, qui devra, après sa création en tant qu'institut interfacultaire, également mener des activités de recherche²³.

En lien étroit avec la recherche, l'innovation et la création de start-up (à travers notamment la favorisation de l'esprit entrepreneurial) seront développées davantage.

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

3. Formation continue

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

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

²⁰ Cf. la liste des points forts mentionnées à la p. 14 de la planification pluriannuelle 2023-27.

²¹ Cf. note 14.

²² Cf. p. 20 ss. de la planification pluriannuelle 2023-27.

²³ Cf. p. 13 s. de la planification pluriannuelle 2023-27.

4. Coopérations

Les coopérations, que ce soit au **niveau national** ou **international**, doivent être consolidées, optimisées et profilées. Au niveau national, le réseau BENEFRRI se trouve au premier plan. A mentionner aussi la coopération avec l'HFR et le RFSM (notamment en lien avec le MMed), les nombreuses coopérations avec la HES-SO, les coopérations à mettre en place en lien avec le nouveau Centre des sciences de l'alimentation (p.ex. avec la HEIA et Agroscope) ainsi que les différentes coopérations (notamment avec l'EPFL et la HES-SO) à intensifier du Centre des langues. Au niveau international (parallèlement à divers partenariats avec des universités en Amérique du Nord et en Asie), les coopérations dans l'espace européen jouent un rôle central. Une attention particulière doit être accordée aux **diplômes communs, doubles ou coordonnés** avec des universités étrangères. Une participation dans une alliance européenne d'universités est également à envisager.

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la réalisation des objectifs sont en premier lieu le développement des coopérations (surtout d'un point de vue qualitatif, mais aussi quantitatif), l'échange d'étudiant·e·s et d'enseignant·e·s, ainsi que le nombre d'étudiant·e·s en séjour de mobilité internationale ou nationale (surtout dans le cadre de la coopération BENEFRRI).

5. Relève scientifique

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

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la réalisation des objectifs sont en premier lieu le nombre de postes accessibles au terme du doctorat (y compris ceux de professeur·e·s assistant·e·s engagé·e·s selon la procédure dite de *tenure track*), le nombre de doctorant·e·s et d'écoles doctorales, ainsi que le nombre de diplômes de doctorats délivrés. Les résultats de l'enquête auprès des doctorant·e·s et des superviseur·e·s de thèse, quant à leurs besoins en matière d'encadrement notamment ainsi que les données de recherche déposées sur des serveurs appropriés seront également pris en compte.

6. Infrastructures

Les **infrastructures** – qui revêtent une importance stratégique pour l'Université, aussi au vu des besoins qui ne cessent d'augmenter suite au développement de l'acquisition de fonds tiers – doivent être développées et améliorées de manière à conserver et à renforcer l'attractivité de l'Université de Fribourg. Ceci concerne en premier lieu les bâtiments (en particulier – outre

l'entretien des bâtiments existants – le nouveau bâtiment « Tour Henri » pour la Faculté de droit, ainsi que les rénovations et le nouveau bâtiment à venir sur le Plateau de Pérolles pour la Faculté des sciences et de médecine), l'équipement en appareils scientifiques, l'expansion des plateformes communes et les infrastructures scientifiques IT.

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

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

7. Services administratifs

Les **services administratifs**, tant au niveau des facultés que des services centraux, doivent être renforcés là où un besoin particulier existe suite à l'augmentation considérable des tâches et/ou des charges. Cela inclut des domaines particulièrement sensibles tels que la santé, la sécurité, la durabilité, mais aussi le développement et la consolidation dans le domaine IT (notamment la cybersécurité), les bibliothèques, la didactique universitaire ou le système *Business-Intelligence*, l'encadrement et l'accompagnement des étudiant·e·s, ainsi que le financement de la recherche, le transfert de technologie ou l'infrastructure scientifique. La finalité est de garantir des prestations efficaces et de qualité au profit de la communauté universitaire et également indirectement au profit de la région, et d'assurer l'exécution adéquate des tâches dans tous les domaines²⁴.

Par ailleurs, le regroupement de la formation à l'enseignement au sein de l'Université devra être réalisé aussi d'un point de vue administratif (reprise du personnel, intégration de nouvelles tâches administratives, etc.).

Les **indicateurs** permettant d'évaluer la réalisation des objectifs de l'**administration** sont essentiellement le **ratio étudiant·e·s/personnel administratif et technique** (en tenant compte de ce ratio au sein d'universités comparables),²⁵ les prestations au bénéfice des étudiant·e·s et du personnel, la réalisation du regroupement de la formation à l'enseignement, la restructuration de certains services ainsi que les prestations du TechTransfer.

8. Assurance-qualité

Par ailleurs, l'Université s'engage à remplir les standards nationaux et internationaux et met en place un système d'évaluation systématique et périodique des professeur·e·s en vue de l'obtention de l'accréditation institutionnelle définitive de l'Université selon l'art. 28 al. 1 let. a de la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE). En outre, elle vise

²⁴ Cf. p. 17 de la planification pluriannuelle 2023-27.

²⁵ Ces données sont par ailleurs aussi d'une certaine importance dans le cadre des rankings internationaux.

à suivre les cinq recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité formulées par le groupe d'expert-e-s.

IV. Financement

Les tableaux ci-dessous présentent d'une part (sur la base des informations exposées) les moyens financiers prévus au cours des années 2023-2027 pour réaliser les axes stratégiques du développement de l'Université décrits et pour relever l'essentiel des défis évoqués, en particulier pour développer différents (nouveaux) domaines dans la recherche et l'enseignement ainsi que pour conserver et renforcer l'attractivité de l'Université de Fribourg pour les étudiant-e-s, les chercheurs et chercheuses et le personnel dans son ensemble. D'autre part, ils indiquent l'évolution attendue des revenus.

L'Etat s'engage à mettre à disposition de l'Université la part cantonale indiquée dans le tableau ci-dessous, en fonction des autres recettes retenues dans la planification financière (la part cantonale dépendant de la contribution fédérale de base et des contributions des autres cantons de sorte qu'elle sera diminuée, respectivement augmentée, de la part dont ces contributions seront augmentées, respectivement diminuées). Ainsi, les budgets pour les années 2023(2024)-2027 seront élaborés sur la base de ces montants (pour les modifications possibles cf. sous VI.). Sur cette base, les différentes composantes de l'enveloppe (évolution des moyens pour le personnel, évolution des moyens pour les «dépenses choses» et évolution des recettes) sont présentées pour les différentes années de la planification. A noter que l'année 2027 ne fait pas partie de la planification financière de l'Etat en vigueur qui, elle, se termine en 2026.

	BU 2022	BU 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Charges personnel	184 871 250 CHF	192 321 490 CHF	199 683 000 CHF	207 367 000 CHF	213 761 000 CHF	218 219 300 CHF
<i>Δ année précédente</i>		7 450 240 CHF	7 361 510 CHF	7 684 000 CHF	6 394 000 CHF	4 458 300 CHF
<i>dont nouveaux postes¹</i>		2 193 925 CHF	2 209 625 CHF	2 211 900 CHF	2 188 500 CHF	2 150 900 CHF
<i>dont indexation rubriques existantes²</i>		5 256 315 CHF	5 151 885 CHF	5 472 100 CHF	4 205 500 CHF	2 307 400 CHF
Charges choses	52 976 570 CHF	51 822 230 CHF	54 992 600 CHF	57 263 000 CHF	58 685 300 CHF	59 394 000 CHF
<i>Δ année précédente</i>		-1 154 340 CHF	3 170 370 CHF	2 270 400 CHF	1 422 300 CHF	708 700 CHF
<i>dont reprise doc.mobility³</i>		350 000 CHF				
<i>dont reprise prog. doctoraux⁴</i>		50 000 CHF	50 000 CHF			
<i>dont augmentation amortissements immeubles⁵</i>		385 430 CHF	631 460 CHF	1 770 000 CHF	907 000 CHF	202 000 CHF
<i>dont indexation rubriques existantes⁶</i>		-1 939 770 CHF	2 488 910 CHF	500 400 CHF	515 300 CHF	506 700 CHF
<i>Δ année précédente (hors amortissements)</i>		-1 539 770 CHF	2 538 910 CHF	500 400 CHF	515 300 CHF	506 700 CHF
Recettes	-132 902 300 CHF	-134 300 900 CHF	-131 569 000 CHF	-130 515 000 CHF	-130 868 000 CHF	-130 306 200 CHF
<i>Δ année précédente</i>		-1 398 600 CHF	2 731 900 CHF	1 054 000 CHF	-353 000 CHF	561 800 CHF
<i>dont augmentation subv. fédérales⁷</i>		-705 000 CHF	-479 000 CHF	-259 000 CHF	-259 000 CHF	-259 000 CHF
<i>dont indexation autres recettes⁸</i>		-100 100 CHF	-103 100 CHF	-109 000 CHF	-109 000 CHF	-93 200 CHF
<i>dont diminution contribution cantons non univ.⁹</i>		706 500 CHF	714 000 CHF	722 000 CHF	-285 000 CHF	-286 000 CHF
<i>dont évolution prélèvement sur provisions¹⁰</i>		-1 300 000 CHF	2 600 000 CHF	700 000 CHF	300 000 CHF	1 200 000 CHF
Déficit	104 945 520 CHF	109 842 820 CHF	123 106 600 CHF	134 115 000 CHF	141 578 300 CHF	147 307 100 CHF
<i>Δ année précédente</i>		4 897 300 CHF	13 263 780 CHF	11 008 400 CHF	7 463 300 CHF	5 728 800 CHF
Part cantonale (hors prélèvement sur provisions)	108 445 520 CHF	114 642 820 CHF	125 306 600 CHF	135 615 000 CHF	142 778 300 CHF	147 307 100 CHF
<i>Δ année précédente</i>		6 197 300 CHF	10 663 780 CHF	10 308 400 CHF	7 163 300 CHF	4 528 800 CHF

¹Rubrique 3020.120, Traitements du personnel à pourvoir (moyenne sur les 4 ans: 2'200'988 CHF non indexé); valeurs d'indexation retenues: 2023: 3.6%; 2024: 3%, 2025: 2.7%; 2026: 2%

²Indexations selon instructions de l'AFIN pour le plan financier de la législature 2023-2026 (valeurs d'indexation retenues: 2023: 3.6%; 2024: 3%, 2025: 2.7%; 2026: 2%)

³Rubrique 3636.200, Subventions cantonales

⁴Rubrique 3130.013, Part enseignement interuniversitaire

⁵Rubrique 3300.001, Amortissements des immeubles (chiffres mis à jour suite aux modifications des chiffres dans le SAP de l'Etat)

⁶Indexations globalement comprises entre 0% et 1.5% en fonction des rubriques (sauf BU 2023, suite à l'objectif d'économie fixé à CHF 2mio)

⁷Rubrique 4630.003, SF pour l'exploitation

⁸Indexations globalement comprises entre 0% et 1.5% en fonction des rubriques

⁹Rubrique 4611.000, Contrib. cantons non universit. exploit.

¹⁰Rubrique 4511.007, Prélèvements sur provisions

L'Université fixe des priorités quant à l'utilisation des ressources et réfléchit à «si», «où», et «dans quelle mesure» des **réallocations** peuvent être envisagées. L'Université entend ainsi réallouer environ CHF 2 millions (ressources en personnel et matériel) entre 2023 et 2027, tant au niveau des **unités dépendant directement du Rectorat** notamment par des prestations du Centre de langues plus efficaces) qu'au niveau des **facultés**.

Par ailleurs, l'Université utilisera le fonds d'innovation et de développement (FID) pour renforcer encore des développements stratégiques au niveau notamment de la recherche. L'Université a pris note que les reports de crédits accumulés lors de la précédente période pluriannuelle doivent être réduits durant cette nouvelle période. Elle s'engage à ce que les reports des crédits « choses » ne dépassent pas 2% de la contribution du Canton de Fribourg au budget de l'Université d'ici la fin de la période. Une marge de manœuvre de l'ordre de 2% est nécessaire pour la bonne gestion de projets pluriannuels et s'inscrit dans l'esprit du Règlement sur les finances de l'Université.

Le Rectorat s'engage à prendre les mesures nécessaires afin de pouvoir réaliser aussi largement que possible l'ensemble des objectifs retenus.

V. Contrôle et Reporting

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

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

VI. Modification de la Convention d'objectifs

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

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

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

VII. Durée et entrée en vigueur

La Convention d'objectifs couvre les années académiques 2022/23 à 2026/27 respectivement les années budgétaires 2023 et 2024 – 2027.

Elle entre en vigueur le 1^{er} janvier 2023.

Offre d'études 2022-2023 | SA 22

État au 01.02.2022. Sous réserve de modifications

Programmes d'études Bachelor/Master/Doctorat. Pour plus d'informations sur ces programmes et l'ensemble de l'Offre d'études de l'Université de Fribourg: <http://studies.unifr.ch>

THÉOLOGIE			
Théologie	FR, DE, BI	B M D	
Études théologiques	FR, DE, BI	B M D	
Études interreligieuses	DE, BI	B M D	
Théologie (Licence canonique)	FR, DE, BI	M D	

DROIT			
Droit	FR, DE, BI	B M D	
Droit à temps partiel	FR, DE, BI	B M D	
Études juridiques	FR, DE, BI	M D	
LL.M.	EN	M	

MANAGEMENT ET ÉCONOMIE POLITIQUE			
Management	FR, DE, BI + EN	B M D	
Économie politique	FR, DE, BI + EN	B M D	
Études économiques et juridiques	FR, DE, BI	B	
Accounting and Finance	FR, DE, BI + EN	M D	
International and European Business	EN	M D	
Marketing	FR, DE + EN	M D	
Éthique et économie politique	30 ECTS FR	M	

SCIENCES DE LA COMMUNICATION ET DES MÉDIAS			
Business Communication	60 ECTS FR (DE,EN)	B M D	
Sciences de la communication et des médias	DE + EN	B M D	
Sciences de la communication	FR, BI	B	

PHILOSOPHIE			
Philosophie	FR, DE, BI	B M D	

LANGUES ET LITTÉRATURES			
Espagnol	ES	B M D	
Français	FR	B M D	
Français et Allemand: Bilinguisme et échange culturel	BI	B	
Français: formation de base	30 ECTS FR	M	
Germanistique	DE	B M D	
Italien	IT	B M D	
Langue et culture grecques	60 ECTS FR, DE, BI	B M D	
Langue et culture latines	60 ECTS FR, DE, BI	B M D	
Langue et littérature anglaises	EN	B M D	
Littérature allemande moderne et contemporaine	60 ECTS DE	B	
Littérature générale et comparée	BI	M D	
Philologie classique	FR, DE, BI	B M D	
Rhétoroman	60 ECTS RH (DE,FR)	B M D	
Slavistique	DIV	B M D	

PLURILINGUISME ET DIDACTIQUE DES LANGUES ÉTRANGÈRES			
Allemand langue étrangère	60 ECTS DE	B M	
Français langue étrangère	60 ECTS FR	B M	
Didactique des langues étrangères	BI	M	
Sciences du plurilinguisme	BI	M D	

SCIENCES HISTORIQUES			
Histoire	FR, DE, BI	B M D	
Histoire de la modernité	FR, DE, BI	B M D	
Histoire contemporaine	FR, DE, BI	B M D	
Études européennes	BI	M D	
Didactique de l'histoire et histoire appliquée	DE	M	

HISTOIRE DE L'ART ET MUSICOLOGIE			
Histoire de l'art	BI	B M D	
Musicologie et histoire du théâtre musical	BI	B M D	
Archéologie	BI	M D	

SCIENCES SOCIALES			
Sociologie	FR, BI	B M D	
Sociologie (DE)	DE, BI	B M D	
Travail social et politiques sociales	FR, BI	B M D	
Travail social et politiques sociales (DE)	DE, BI	B M D	
Anthropologie sociale	FR, DE, BI	B M D	
Éthique, responsabilité et développement	FR	M	
Études de l'Europe orientale	DIV	B M D	
Genre, sociétés, politiques sociales	30 ECTS DE	M	
Politique et société	60 ECTS DE (FR)	B M	
Science des religions	FR, DE, BI	B M D	

PÉDAGOGIE, PSYCHOLOGIE			
Pédagogie curative clinique et éducation spécialisée	FR, DE	B M D	
Logopédie	DE	B M D	
Enseignement spécialisé	FR	M D	
Enseignement spécialisé (DE)	DE	M D	
Pédagogie spécialisée	60 ECTS FR, DE	B M D	
Sciences de l'éducation	FR, DE, BI	B M D	
Pédagogie / Psychologie	FR, DE, BI	B M	
Psychologie	FR, DE, BI	B M D	

SCIENCES EXACTES ET SCIENCES DE LA NATURE			
Biochimie	BI + EN	B M D	
Biologie	BI + EN	B M D	
Chimie	BI + EN	B M D	
Géographie	BI + EN	B M D	
Géosciences		D	
Glaciologie et géomorphologie dynamiques	EN	M D	
Mathématiques	BI + EN	B M D	
Nature, société et politique	EN	M D	
Physique	BI + EN	B M D	
Science des matériaux		D	
Sciences de l'environnement et humanités environnementales	60 ECTS BI + EN	B M D	
Sciences de la Terre	BI + EN	B M D	

SCIENCES MÉDICALES ET SCIENCES DU SPORT			
Médecine humaine	BI	B M D	
Sciences biomédicales	BI	B	
Sciences du sport et de la motricité	BI + EN	B M	
Recherche biomédicale expérimentale	EN	M D	
Sciences humaines et sociales en médecine		D	

DIGITALISATION ET INFORMATIQUE			
Informatique de gestion	FR, BI + EN	B M D	
Informatique	BI + EN	B M D	
Data Analytics & Economics	EN (FR,DE)	M	
Bioinformatique et biologie computationnelle	EN	M D	
Neurosciences digitales	EN	M	
Data Analytics	30 ECTS EN (FR,DE)	M	

ENSEIGNEMENT AU DEGRÉ SECONDAIRE			
Formation à l'enseignement pour le degré secondaire I (DAES I)	FR, DE	B M D	
Formation à l'enseignement pour les écoles de maturité (DEEM)	FR, DE, BI	M	
Formation à l'enseignement pour le degré secondaire I et les écoles de maturité	DE	M	

INTERDISCIPLINAIRE			
Études médiévales	30 ECTS FR, DE, BI	M	
Études sur la famille, l'enfance et la jeunesse	BI	M	
Islam et société	FR, DE, BI	M D	

i Niveaux d'études:
Bachelor / Master / Doctorat

Langues d'études:
FR = français, DE = allemand, BI = bilingue (français – allemand), EN = anglais, IT = italien, ES = espagnol, RH = rhétoroman, DIV = autres langues

60 ECTS Offert seulement en tant que programme d'études secondaires au niveau bachelor.

30 ECTS Offert seulement en tant que programme d'études secondaires au niveau master.

Annexe II: Objectifs et indicateurs

Objectif	Indicateur	Précision pour 2023-2027
<i>Enseignement</i>		
1. L'Unifr enrichit son offre d'études, en particulier dans le domaine interdisciplinaire, mais également en définissant de nouveaux accents thématiques.	L'offre d'études 2026-2027 (actualisation de l'Annexe I).	Au moins deux nouvelles offres d'études au niveau Bachelor ou Master.
2. L'Unifr tend à maintenir une haute efficacité au niveau de l'enseignement et à améliorer l'encadrement des étudiant-e-s dans des branches particulièrement attractives où un manque d'encadrement est avéré.	Amélioration du ratio entre le nombre d'étudiant-e-s de Bachelor et Master par employé-e-s académique (en EPT).	Une amélioration de ce ratio, en particulier dans des domaines ciblés.
3. L'Unifr maintient et renforce son attractivité pour les étudiant-e-s, en particulier les étudiant-e-s extra-cantonaux et étrangers, et porte une attention particulière à son caractère d'université bilingue.	Nombre d'étudiant-e-s (année 2021/22: env. 10'400 étudiant-e-s) respectivement «part de marché» et ratio entre étudiant-e-s de langue française et allemande (actuellement: 1.67:1).	Objectif: maintenir au moins l'effectif actuel (dont au moins 55 % d'étudiant-e-s extra-cantonaux) et la «part de marché», «amélioration» du ratio actuel entre étudiant-e-s de langue française et allemande.
4. L'Unifr réalise, avec la HEP et la DFAC, le regroupement de la formation à l'enseignement à l'Université.	Création d'une nouvelle entité et ouverture des nouvelles voies d'études	Ouverture de la voie d'études en 2026 au plus tard.
<i>Recherche</i>		
5. Au niveau de la recherche, l'Unifr se profile davantage au niveau national et international dans des domaines spécifiques.	Renforcement de pôles déjà bien profilés et développement ciblé de nouveaux domaines.	Développement qualitatif et quantitatif de pôles de recherche.
6. L'Unifr maintient le niveau actuel par rapport à l'acquisition de fonds tiers.	Développement du financement externe (en 2021, le total des fonds tiers s'élevait à 69 millions de francs).	Maintien du montant total des sources externes.
<i>Développement des pôles d'enseignement et de recherche</i>		
7. L'Unifr met sur pied un nouvel institut interfacultaire dans le domaine des sciences de l'alimentation.	Création du Centre pour les sciences de l'alimentation et activités d'enseignement et de recherche dans ce domaine.	Ouverture du Centre en 2025.
8. L'Unifr renforce ses activités dans le domaine «Digitalisation et société», notamment à travers l'Institut Human-IST.	Nouvelles activités de recherche et d'enseignement dans le domaine.	Au moins une nouvelle voie d'étude au niveau Master dans ce domaine.

<i>Formation continue</i>		
9. L'Unifr développe et profile l'offre de formation continue de manière ciblée.	Etendue de l'offre de formation continue.	Croissance et profilage de l'offre.
<i>Relève scientifique</i>		
10. L'Unifr développe la promotion de la relève scientifique notamment au niveau postdoctoral, au travers de mesures concrètes.	Nombre de postes (EPT) de relève et nombre de postes de professeur-e-s assistant-e-s tenure track. Différentes mesures concrètes.	Augmentation des postes au niveau «Postdoc» et augmentation des engagements de professeur-e-s assistant-e-s tenure track. Reprise des écoles doctorales et création d'autres formes de la formation doctorale Mise sur pied d'un programme de mobilité internationale pour les doctorants Institutionnalisation de certains principes relatifs à la supervision du doctorat (p.ex. une «double supervision»).
11. L'Unifr favorise une représentation équitable entre femmes et hommes au sein de la communauté universitaire.	Ratio entre femmes et hommes, en particulier au niveau des postes (EPT) de professeur-e-s (en 2021, le taux respectif était de 29.7 % [ratio de 0.42]).	Amélioration.
<i>Coopérations</i>		
12. L'Unifr développe avec les facultés certains axes stratégiques dans les relations internationales, au niveau interfacultaire ou facultaire, en vue de partenariats futurs.	Qualité (mais aussi quantité) des accords et de coopérations, volume et qualité des échanges internationaux, mobilité estudiantine.	Augmentation (surtout en qualité) des accords et de la mobilité internationale des étudiant-e-s).
<i>Assurance qualité</i>		
13. L'Unifr remplit les standards nationaux et remplit la condition d'accréditation.	Continuer de développer l'assurance-qualité ; réalisation de la condition en vue de l'obtention de l'accréditation institutionnel définitive.	Mise en place d'un système d'évaluation systématique et périodique des professeur-e-s (en vue de l'obtention de l'accréditation institutionnelle définitive); réalisation des cinq recommandations du groupe d'expert-e-s.
<i>Administration/Gouvernance</i>		
14. L'Unifr garantit des prestations efficaces et de qualité au profit de la communauté universitaire (notamment des étudiant-e-s et du personnel)	- Ratio entre le nombre de personnel administratif et technique (en EPT) par étudiant-e, y compris les doctorant-e-s (en 2021, il y avait, à l'Unifr, 18 étudiant-e par poste [1 EPT] de personnel administratif et technique; les chiffres pour	- Objectif visé: idéalement, atteindre 17 étudiant-e-s étudiant-e-s par poste [1 EPT] de personnel administratif et technique. - Réalisation de restructurations et de consolidation de certaines tâches (notamment dans les domaines de la didactique

	<p>les autres universités suisses en 2021 sont les suivants : Bâle 11, Berne 10, Genève 11, Lausanne 17, Neuchâtel 18, St-Gall 18, Zurich 10 ; la moyenne des universités complètes en suisse et de 12 étudiant-e-s pour un tel poste [1 EPT]);</p> <p>- développement dans des domaines ciblés (notamment dans la santé, la sécurité, la durabilité, mais aussi le développement et la consolidation dans le domaine IT et la cybersécurité, le transfert de technologie, etc.).</p>	<p>universitaire et des compétences numériques, de la sécurité ainsi que dans les services aux étudiant-e-s) en vue de davantage de synergies.</p>
<p>15. L'Unifr s'engage de promouvoir son développement durable dans son fonctionnement.</p>	<p>Réalisation de différentes mesures concrètes et continuer à développer des instruments de monitoring.</p>	<p>Amélioration de la durabilité dans le fonctionnement de l'Université</p> <p>Renforcement/augmentation des activités de la Commission «durabilité», chargée du monitoring.</p>
<p><i>Infrastructures</i></p>		
<p>16. Les infrastructures doivent être développées et améliorées de manière à conserver et à renforcer l'attractivité de l'Université de Fribourg.</p>	<p>Mise à disposition de suffisamment de locaux, un équipement adéquat en appareils scientifiques et une infrastructure IT appropriée.</p>	<p>Réalisation des différents projets relatifs à cet objectif.</p>