

MANDAT D'OBJECTIFS 2019-2022 DE L'UNINE

19.006

Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil

(Du 25 mars 2019)

Plan d'intention 2018-2021 de l'UNINE

unine

UNIVERSITÉ DE
NEUCHÂTEL

20182021

PLAN D'INTENTIONS



Sommaire

RÉSUMÉ	I
L'UNIVERSITÉ LA PLUS PERTINENTE	1
PREMIÈRE PARTIE – IDENTIFICATION DES OBJECTIFS	3
I. Cœur de métier	3
1. Enseignement.....	3
2. Recherche	8
3. Rayonnement	12
4. Gouvernance.....	16
II. Atouts spécifiques	25
1. Petite et généraliste	25
2. Agile et réactive	26
3. Interactive et novatrice	27
4. Accessible et à l'écoute	29
III. Thématiques de spécialisation	33
1. Les enjeux de la digitalisation	34
2. Le défi du développement durable	34
3. La créativité à l'origine de toute réponse	35
4. L'Humain au cœur des réflexions.....	35
SECONDE PARTIE – RÉALISATION DES OBJECTIFS	37
IV. Stratégie de réalisation	37
V. Mise en œuvre	39
1. Projets	39
2. Financement	41
VI. Enveloppe budgétaire quadriennale	43
CONCLUSION	45

Résumé

Le plan d'intentions 2018-2021 s'inscrit dans la *Vision stratégique* à dix ans de l'Université de Neuchâtel (UniNE), dont l'objectif est de renforcer la pertinence de l'institution face aux mutations sociétales et technologiques à venir. S'appuyant sur une démarche réaliste et ambitieuse, le plan d'intentions expose en parallèle les forces reconnues de l'UniNE, qui lui serviront de tremplin vers le futur, et ses fragilités, qui représentent autant d'incitations à développer son excellence.

Ce document, en deux parties, poursuit un triple but. La première partie, *Identification des objectifs*, décrit les objectifs retenus en vue de la négociation du mandat d'objectifs qui sera soumis par le Conseil d'Etat au Grand Conseil. La seconde partie, *Réalisation des objectifs*, présente d'une part les principes sur lesquels le rectorat appuiera son action stratégique, et d'autre part la proposition d'enveloppe budgétaire quadriennale qui permettra de mettre en œuvre cette stratégie.

Première partie : identification des objectifs

Dans la première partie, l'UniNE présente d'abord les objectifs qui sont liés à son cœur de métier, c'est-à-dire les missions de base de toute université, puis elle enchaîne avec ceux qui correspondent à ses caractéristiques distinctives. Viennent ensuite les objectifs en lien avec les thématiques à consolider et à développer mises en évidence dans la *Vision stratégique*.

Cœur de métier

Les deux missions de base de l'UniNE sont l'enseignement et la recherche. Dans chacun de ces deux domaines, l'UniNE dispose d'une assise et d'une réputation solides. Cela ne l'empêche nullement de nourrir de sérieuses ambitions pour renforcer son attractivité. En matière d'enseignement, l'accent sera mis sur l'adaptation des techniques pédagogiques, la lisibilité des cursus, l'intégration des outils digitaux, la mise en valeur de l'interdisciplinarité et des compétences transversales, ainsi que la promotion des interactions entre enseignant-e-s et étudiant-e-s. Sur le plan de la recherche, l'UniNE veut renforcer sa politique de soutien au parcours doctoral, d'appui aux carrières féminines, d'accueil des professeur-e-s bénéficiant de bourses, de mise en valeur de la propriété intellectuelle et d'incitation à l'entrepreneuriat.

A ces deux missions de base s'ajoute la « troisième mission » : celle qui permet à l'Université de rayonner grâce aux services qu'elle fournit à la société, au dialogue qu'elle entretient avec la Cité et aux partenariats académiques qu'elle noue pour assurer au canton de Neuchâtel une place de choix dans le monde de la science et de l'innovation. Dans ces domaines, les objectifs concernent les interactions citoyennes avec la population, les services à l'économie et aux administrations, les prestations culturelles et associatives, ainsi que les relations avec les hautes écoles universitaires et le pôle d'innovation Microcity.

L'accomplissement des missions d'enseignement, de recherche et de rayonnement nécessite une bonne gouvernance, qui trouve aussi sa place dans cette première partie consacrée au cœur de métier. Les objectifs majeurs sont les suivants : une politique valorisante des ressources humaines, la mise en œuvre de la nouvelle loi cantonale sur l'Université, la préparation de la prochaine accréditation institutionnelle s'accompagnant d'un renforcement de la culture qualité, une adaptation du campus aux besoins en infrastructures (projet UniLac2), des finances saines, des relations de confiance entre les

organes internes de l'UniNE et avec le Conseil de l'Université, ainsi qu'un approfondissement des relations internationales.

Atouts spécifiques

Après le cœur de métier, une deuxième série d'objectifs s'appuie sur tout ce qui fait la spécificité de l'UniNE dans le paysage suisse et international (section II). A commencer par sa taille et le fait qu'elle offre une palette complète de formations dans plusieurs facultés, ce qui en fait une université dite généraliste. Cette première caractéristique constitue un atout pour renforcer l'interdisciplinarité dans ses activités d'enseignement et de recherche, mais également pour valoriser ses compétences hautement spécialisées. L'UniNE est en effet convaincue que la complexité des questions qui se poseront à la société nécessitera, encore plus que par le passé, de faire appel à des personnalités qui disposent à la fois d'une formation pointue et d'une ouverture interdisciplinaire.

Le deuxième atout spécifique de l'UniNE est son agilité et sa réactivité. Elle l'a démontré lors du passage de la formation universitaire au système de Bologne, lorsqu'elle a pu rapidement mettre sur pied des programmes de master et de bachelor. Afin de conserver cet avantage comparatif et de continuer à pouvoir évoluer avec souplesse et rapidité, l'UniNE envisage de renforcer son système de veille stratégique et de gestion des enjeux (*Issue management*). Elle va également développer les compétences transversales essentielles permettant à ses diplômé-e-s de s'intégrer dans la vie professionnelle et à ses équipes de recherche d'accroître les projets qu'elles se voient confier.

Les troisième et quatrième atouts spécifiques sont le caractère interactif et novateur de la communauté universitaire, ainsi que l'accessibilité et l'écoute dont fait preuve le personnel, éléments qui sont systématiquement mentionnés par nos étudiant-e-s comme l'une des raisons majeures de leur choix de Neuchâtel. Ce label distinctif continuera d'être cultivé, notamment en termes de communication et d'enseignement actif, qui donne une part prépondérante à l'échange et à la réflexion commune. Par ailleurs, l'Université va veiller à développer son offre de formations continues répondant aux besoins de l'économie et de la société, ses contacts avec le corps professoral des lycées, ainsi que ses collaborations avec les milieux culturels, associatifs et industriels.

Thématiques de spécialisation

Finalement, l'UniNE formule des objectifs en lien avec treize thématiques de spécialisation qu'elle a mises en évidence dans sa *Vision stratégique* (section III). Il s'agit de domaines dans lesquels toutes les facultés disposent de compétences-clé pour répondre aux défis sociétaux à venir. Ces thématiques constituent des impulsions pour faire évoluer l'UniNE, qu'il s'agisse par exemple de reprofiler une chaire suite à un départ, d'adapter un cursus en intégrant de nouveaux enseignements, de mettre sur pied une formation continue ou d'organiser une campagne de sensibilisation.

Ces thématiques sont regroupées en quatre grands domaines reliés entre eux par l'idée de promouvoir une approche humaniste de l'activité scientifique, dans la droite ligne de la tradition académique neuchâteloise. Ces domaines consacrent la volonté de l'UniNE de préparer avec pertinence une société dans laquelle il conviendra de maîtriser les enjeux de la digitalisation (avec, en première ligne, les thématiques *Big Data, Temps et fréquence, Sécurité et cryptographie, Literacy 4.0*), de répondre à l'impératif du développement durable (*Ecologie chimique et biotechnologie environnementale, Hydrogéologie et géothermie, Energie et environnement*), de stimuler les solutions créatives et l'innovation (*Sciences cognitives, Innovation et société, Culture 4.0*), et de placer l'être humain au cœur des réflexions (*Migrations, Santé et société, Travail 4.0*).

Deuxième partie : réalisation des objectifs

La deuxième partie présente l'approche du rectorat pour concrétiser les objectifs du plan d'intentions. Elle décrit d'une part les critères retenus pour sélectionner les projets mis en œuvre et d'autre part le cadre budgétaire nécessaire à leur financement.

a) Stratégie et mise en œuvre

Bien que la stratégie soit de la compétence du rectorat, elle se déploiera dans le dialogue avec les autorités politiques et la communauté universitaire. C'est pourquoi le plan d'intentions renseigne, non pas sur telle ou telle mesure qui sera prise dans les quatre ans à venir car il faut conserver l'agilité et la réactivité qui sont l'un des atouts spécifiques de l'UniNE, mais sur la manière dont le rectorat va évaluer les projets soumis par les facultés et les services ainsi que ceux qu'il entend examiner de sa propre initiative. Le but est de rendre transparents les critères de sélection, afin de donner des chances égales de réalisation à chaque projet, d'où qu'il provienne.

La procédure de consultation des facultés et des services a débouché sur la soumission de près de 160 projets qui s'inscrivent tous dans une logique de renforcement du cœur de métier et des spécificités de l'UniNE. Les projets retenus devront être conformes aux objectifs du mandat qui sera négocié avec le Conseil d'Etat puis voté par le Grand Conseil. Ils devront satisfaire aux axes de la *Vision stratégique*, c'est-à-dire :

1. Clarifier les structures et les rendre plus efficaces
2. Accroître la transparence et la participation
3. Mobiliser les forces vives et optimiser l'allocation des ressources
4. Améliorer les processus et le suivi
5. Promouvoir nos valeurs
6. Intensifier le dialogue avec les autorités
7. Augmenter les synergies avec les partenaires académiques
8. Diversifier le financement
9. Fidéliser les utilisateurs et utilisatrices
10. Renforcer les liens avec le monde économique

b) Enveloppe budgétaire quadriennale

La réalisation des projets dépendra également des considérations financières. Etant donné les options qui ont déjà été prises aux niveaux politiques cantonal et fédéral, qui entraînent des baisses de financement conséquentes, le rectorat entend privilégier les projets qui permettront soit de réduire les charges, soit d'être menés à coût neutre, soit de dégager des revenus supplémentaires dans de brefs délais.

L'objectif minimal est de maintenir la substance de toutes les prestations, ce qui constitue déjà un risque face à la concurrence des autres universités qui continueront à se développer pendant la période 2018-2021. C'est pourquoi l'Université propose deux variantes pour la définition de son enveloppe budgétaire quadriennale.

- La variante 1 tient compte de la planification financière votée par le Grand Conseil avec le budget 2017. Impliquant une réduction des ressources pendant quatre années consécutives, elle rendra difficile la possibilité d'atteindre l'objectif de maintien de l'existant.
- La variante 2 mise sur une stabilisation de la subvention cantonale à hauteur de la coupe de 1,7 million subie en 2017. Cette variante diminuerait substantiellement le risque d'ajustements plus douloureux pour l'UniNE. L'effort consenti par le canton resterait modeste, impliquant une subvention cantonale 2021 inférieure à ce qu'elle était en 2015.

Bien que le rectorat ait une préférence pour la variante 2, il soumet les deux variantes aux autorités politiques, attaché à la solidarité dont l'Université veut faire preuve vis-à-vis des autres acteurs et actrices bénéficiant d'un financement de l'Etat et confiant dans la volonté des autorités politiques de rendre des arbitrages allant dans le sens de favoriser les activités impliquant une augmentation des revenus et de la croissance pour le canton.

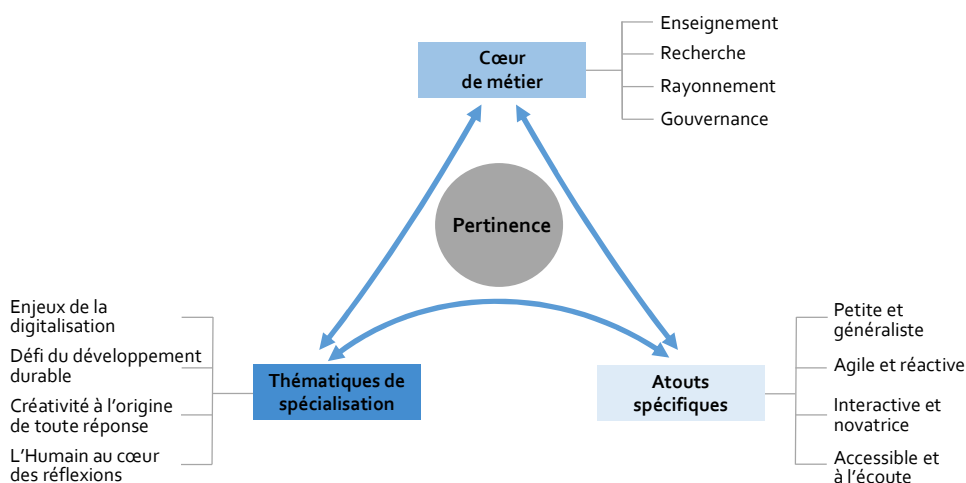
«Nous ne voulons pas être la plus grande université, ni la plus chère, ni la plus fréquentée. Nous voulons être la plus pertinente. Celle qui, dans ses choix de domaines de recherche et de formation, parvient à identifier et à développer les compétences-clé dans un monde en forte mutation.»

Vision stratégique 2027 de l'Université de Neuchâtel

L'université la plus pertinente

L'Université de Neuchâtel (UniNE), tablant sur son cœur de métier et les atouts spécifiques qu'elle désire renforcer, entend évoluer rapidement pour contribuer, avec les thématiques qu'elle a identifiées, à une société innovante et soucieuse de la qualité de son environnement. Le présent plan d'intentions constitue non seulement une feuille de route pour la période 2018-2021, mais aussi une mise en relief des avantages comparatifs de l'UniNE pour occuper une place de choix dans le paysage des hautes écoles suisses et internationales. Il permet d'évoluer dans la direction définie par la *Vision stratégique 2027*, à savoir *Développer les compétences-clé fondamentales pour répondre aux mutations technologiques et sociétales*. De plus, le plan d'intentions intègre un cadre rénové de fonctionnement et de développement, celui qui a été défini par la nouvelle loi sur l'Université de Neuchâtel (LUNE), du 2 novembre 2016.

Le plan d'intentions s'articule autour de la notion de pertinence. Il commence à évaluer les caractéristiques de l'UniNE dans les domaines qui sont communs aux universités : enseignement, recherche, rayonnement et gouvernance. Il traite ensuite des caractéristiques qui distinguent l'UniNE, son caractère généraliste associé à une taille réduite, son agilité et sa réactivité, sa capacité à articuler enseignement et recherche de manière interactive et novatrice ainsi que sa relation de proximité avec la région de l'Arc jurassien qui en font une institution accessible et à l'écoute. Les thématiques retenues par la *Vision stratégique* sont également passées en revue, car c'est en les approfondissant que l'UniNE entend renforcer sa pertinence. Ainsi, cette première partie permet à l'UniNE de formuler ses propositions au Conseil d'Etat et au Grand Conseil pour le mandat d'objectifs qui lui sera confié lors de la prochaine période quadriennale.



Dans une deuxième partie, le rectorat présente les grands axes de la stratégie qu'il entend suivre pour atteindre les objectifs et réaliser les projets en attente d'être lancés ou encore en préparation dans les facultés et les services administratifs. Il formule également une proposition pour l'enveloppe financière quadriennale qui doit accompagner le plan d'intentions.

Un aperçu des projets qui sont à l'ordre du jour des facultés et de l'administration figure dans la deuxième partie afin de donner un éclairage sur les potentialités dont dispose l'UniNE. Près de 160 projets, dont la réalisation dépendra des moyens à disposition, ont été réunis dans le cadre d'une procédure de participation qui a permis aux facultés et à l'administration de faire des propositions s'appuyant sur l'analyse des besoins et la *Vision stratégique* à dix ans. Ce dialogue a permis de renforcer la cohérence d'une stratégie s'appuyant tout à la fois sur une approche ascendante (*bottom-up*) et descendante (*top-down*).

Le plan d'intentions a été soumis aux Conseils de faculté, puis à l'Assemblée de l'Université qui a pu exercer son droit de préavis, avant son adoption définitive par le rectorat et sa transmission au Conseil de l'Université chargé de se prononcer à l'attention du Conseil d'Etat.

Le rectorat tient à remercier toutes les personnes, ainsi que les quatre facultés, les services administratifs, l'Assemblée et le Conseil de l'Université qui ont participé à l'élaboration de ce document stratégique.

Première partie – Identification des objectifs

Un marin qui se prépare à une longue traversée sait que l'objectif ultime, arriver à bon port, lui servira à garder le cap. Pour l'atteindre, il doit planifier son voyage avec soin : vérifier l'état du vaisseau, l'équipage, les vivres et les instruments de navigation. Au moment d'adopter le présent document, la situation est similaire pour l'Université de Neuchâtel. Son objectif ultime est la pertinence. Pour l'atteindre, elle doit établir une feuille de route détaillée, un plan d'intentions, qui balise le terrain à parcourir en trois étapes. En premier lieu, il s'agit de rappeler quelles sont les exigences de base auxquelles est soumise une institution d'éducation supérieure et comment l'UniNE s'apprête à y répondre. Ensuite, il est fondamental d'identifier les éléments qui font notre particularité, et ce en quoi nous pouvons encore les renforcer. Enfin, il faut définir les thématiques dans lesquelles l'UniNE entend développer son excellence et tracer sa route vers la réalisation de la pertinence.

I. CŒUR DE MÉTIER

Comme toutes les hautes écoles, l'UniNE possède les caractéristiques de base pour offrir des prestations de qualité en matière de formation supérieure et de recherche. Au niveau de l'enseignement, l'institution a su être prévoyante en offrant des formations généralistes pour les bachelors et en occupant des niches pour les masters, de manière à adapter son offre à l'échelle correspondante de recrutement (régional, national et international). Ces caractéristiques ont été décidées au moment de l'introduction du système de Bologne en 2005. Au fil des années, l'UniNE a affiné son profil, en consolidant ses enseignements de base et en inscrivant ses cursus dans des domaines porteurs. Concernant la recherche, elle a su trouver des domaines spécifiques dans lesquels elle est parvenue à une position renommée pour les travaux scientifiques menés dans ses facultés. Le rayonnement dont jouit l'UniNE en matière d'enseignement et de recherche doit bénéficier à l'ensemble de la collectivité qui l'entoure et la soutient. Elle veille donc à entretenir et développer ses relations avec la Cité et les autres partenaires académiques. Enfin, quant à son administration, l'UniNE s'engage à maintenir de hauts standards de qualité. Elle est aussi appelée à définir de nouveaux instruments de gouvernance en raison de la plus grande autonomie que la législation récente lui confère.

1. Enseignement

L'enseignement reste au centre des principaux développements décidés par l'UniNE ces dernières années. Une réflexion approfondie a conduit à l'adoption de cursus attractifs lors du passage au système de Bologne. Des problématiques actuelles sont venues étayer de façon systématique le contenu des cours, parallèlement à la mise sur pied de plusieurs instruments d'échange d'informations et de données, de gestion et de contrôle de qualité. Il s'agit dorénavant d'orienter le contenu des enseignements vers les thématiques du futur, de développer les outils pédagogiques et de procéder à des simplifications ainsi qu'à une certaine harmonisation des règlements et plans d'études pour améliorer la lisibilité de l'offre. Ces évolutions vont permettre de faire de l'UniNE une université qui forme une jeunesse apte à contribuer au bien commun dans le monde de demain.

1.1 Etudiants et étudiantes

Les effectifs sont restés relativement stables au cours de ces quatre dernières années après une forte croissance depuis les années 2000. Cette tendance s'observe dans presque

toutes les hautes écoles universitaires romandes. Toutefois, il convient de relever que l'UniNE dispose d'un bassin de recrutement bien diversifié, puisqu'à la rentrée 2016-2017 seulement 28% de son corps étudiantin provient du canton où elle a son siège. Quant à la part d'étudiant-e-s ayant obtenu leur maturité dans d'autres cantons romands, elle atteint presque 42%, le solde étant constitué de personnes de la Suisse alémanique, du Tessin ou de l'étranger. La diversité de la population étudiante est une réalité à l'UniNE. Cet éventail de cultures et d'identités contribue tout à la fois à son ouverture sur l'extérieur, à son rôle dans l'innovation et dans la création de valeur ainsi qu'à son apport au maintien de compétences dans notre région.

Davantage d'étudiant-e-s neuchâtelois-es et d'autres cantons

Le recrutement local demeure essentiel pour le développement socio-économique du canton et l'enracinement de l'UniNE dans sa région. Par ailleurs, dans un contexte d'incertitude et de restrictions budgétaires, un intérêt spécial doit aussi être porté aux étudiant-e-s provenant d'autres cantons, qui contribuent fortement au financement de l'UniNE (dédommagements des cantons et subventions fédérales additionnelles). Même si toute hausse d'effectifs est opportune quelle qu'en soit l'origine, un effort particulier doit être réalisé pour attirer ces deux catégories.

Objectif: attirer, dans tous les cursus, davantage d'étudiant-e-s provenant du canton de Neuchâtel et d'autres cantons pour renforcer l'assise de l'Université.

Meilleure perception dans les lycées

Les échanges et collaborations entre enseignant-e-s des degrés secondaire II et tertiaire sont essentiels pour assurer la cohérence du parcours des lycéen-ne-s. Une étude d'image réalisée en 2015 a montré qu'une fois à l'UniNE, les étudiant-e-s de l'Arc jurassien développent une perception plus positive de l'institution que celle qui est la leur lors des années de lycée. Il y a là clairement une marge de progression.

Objectif: soigner l'image de l'Université dans les lycées pour donner à leurs étudiant-e-s l'envie de poursuivre leurs études dans notre institution, en particulier au niveau du bachelor.

1.2 Corps académique

La proximité entre enseignant-e-s et étudiant-e-s ressort spontanément des témoignages des membres – actuels et anciens – de la communauté universitaire. Elle s'observe aussi bien au niveau des assistant-e-s doctorant-e-s que des professeur-e-s et constitue un facteur d'attractivité important. De plus, le fait que chaque enseignant-e fasse également de la recherche et dispense des cours tant au niveau bachelor que master permet aux étudiant-e-s d'appréhender les études universitaires de manière cohérente. En parallèle, il convient de relever la présence importante de chargé-e-s d'enseignement (136 personnes en 2016 qui dispensent en moyenne entre deux et trois heures hebdomadaires) dans pratiquement tous les programmes de formation. Ces personnes contribuent à enrichir, grâce à leur activité principale dans le monde du travail ou de la recherche, les acquis de formation des étudiant-e-s. De cette manière, l'élargissement et la diversité des savoirs sont garantis dans tous les cursus d'études malgré le nombre restreint de professeur-e-s ordinaires en comparaison avec d'autres universités.

Davantage d'attention pour la pédagogie

Les carrières académiques restant essentiellement axées sur les publications et les fonds de recherche, le système universitaire valorise moins fortement l'enseignement que la recherche pour le corps professoral et intermédiaire. De plus, la qualité de la recherche est jugée par les pairs, alors que la qualité de l'enseignement se mesure prioritairement grâce aux évaluations demandées aux étudiant-e-s. Indirectement, cette qualité s'exprime aussi dans la facilité avec laquelle les diplômé-e-s trouvent des débouchés professionnels. Avec

l'introduction de nouvelles formes d'enseignement et les attentes grandissantes de la population étudiante, la capacité de dispenser de bons enseignements et la maîtrise des outils pédagogiques deviennent chaque jour plus indispensables. Aujourd'hui, chaque enseignant-e peut suivre des programmes en ligne et bénéficier de cours adaptés dans le cadre de formations doctorales ou d'ateliers organisés au niveau de la Suisse romande (RFCE). Des mesures ont été adoptées afin de récompenser les enseignant-e-s les plus méritant-e-s (par exemple les projets pédagogiques innovants ou le Credit Suisse Award for Best Teaching). Ces efforts de valorisation de l'enseignement seront poursuivis.

Objectif : sensibiliser le corps professoral et intermédiaire, ainsi que les commissions de nomination, à l'importance de la pédagogie pour valoriser encore plus l'activité d'enseignement.

1.3 Coursus

Dans un contexte de vive concurrence, l'UniNE offre une palette de programmes de formation couvrant un nombre important de domaines. Les débouchés sont variés et permettent aux personnes diplômées de trouver un emploi dans des délais acceptables à l'issue de leurs études. Par ailleurs, les évaluations des enseignements par la population étudiante indiquent que les cursus répondent à leurs attentes, et les enquêtes menées à l'externe (diplômé-e-s et employeurs) confirment cette appréciation globalement positive. Cependant, les cursus restent structurés de manière hétérogène, non seulement entre les facultés mais aussi au sein de ces mêmes unités. Cette disparité nuit à la lisibilité des programmes. Par ailleurs, il s'agit d'intégrer dans les plans d'études les compétences requises pour faire face à la révolution numérique.

Des compétences transversales et de l'interdisciplinarité

Les aspects relevant de l'innovation, de la technologie, de la numérisation et de la digitalisation font partie intégrante de la révolution numérique et jouent un rôle prépondérant dans la *Vision stratégique* de l'UniNE. Ces nouvelles thématiques (voir section III) doivent être intégrées dans les enseignements et conduire à la formation d'« innovateurs et d'innovatrices » au sens large, des personnalités ouvertes à toutes les disciplines, conscientes de la complexité d'une société numérisée, et soucieuses d'en relever les défis. Pour ce faire, il convient de renforcer l'interdisciplinarité et d'introduire des compétences transversales dans la majeure partie des programmes de formation.

Objectif : renforcer l'interdisciplinarité et les compétences transversales, en particulier dans le domaine du numérique, pour répondre aux mutations de la société.

Chaque cursus doit trouver son public

L'UniNE souhaite renouer avec la croissance du nombre de ses étudiant-e-s. Avec les projets que les facultés vont réaliser au cours de ces prochaines années, elle disposera d'un fort potentiel pour recruter davantage. Afin de convertir ce potentiel en réalité, il s'agira d'analyser de façon fiable et systématique l'attractivité des différents cursus. Ces analyses permettront d'identifier les éventuels besoins d'intervention et d'adopter les mesures correctives en continu.

Objectif : analyser et affiner les profils des programmes pour accroître l'attractivité spécifique.

Lisibilité des plans d'études et des règlements

Le renforcement de l'attractivité des cursus implique la nécessité de simplifier les plans d'études pour les rendre plus lisibles, comparables et perfectibles. Notre capacité d'adapter une partie ou la totalité de certains programmes de formation, en tenant compte de l'évolution des domaines, des travaux scientifiques et de l'employabilité,

représente un atout majeur pour une université d'une taille comme la nôtre. Une même démarche doit être entreprise pour les règlements d'études et d'examens qui doivent tendre vers une plus grande harmonisation entre les facultés. L'idée est de simplifier les démarches administratives afin d'améliorer l'accessibilité aux cours et de favoriser les programmes interfacultaires.

Objectif: *simplifier les plans d'études et introduire des principes communs dans les règlements pour être davantage attractif et inciter aux études interfacultaires.*

Valorisation des stages et des mémoires

En règle générale, les mémoires et les stages intégrés au cursus se déroulent au niveau des masters. Dans les deux cas, il s'agit de mettre à contribution les compétences acquises, sous la supervision d'un-e responsable académique. Les mémoires sont l'occasion pour l'étudiant-e de prouver sa capacité d'analyse sur une problématique particulière, les stages l'initient à la vie professionnelle. L'encadrement apporté par les enseignant-e-s étant de qualité, ces travaux sont non seulement très utiles, mais de très bon niveau. Il s'agit aussi de mieux les valoriser au travers d'un suivi plus étroit et d'instruments de diffusion appropriés (sites web ou newsletters). Cela implique également de renforcer le contact avec les employeurs pour les inciter à proposer des places de stage et à déléguer certain-e-s de leurs collaborateurs et collaboratrices pour l'encadrement des mémoires.

Objectif: *valoriser les travaux de mémoire (recherche) et les stages (pratique) pour étendre la palette des débouchés.*

1.4 Formes d'enseignement

À l'UniNE, les cours *ex cathedra* restent la forme d'enseignement la plus répandue dans les deux premières années de bachelor, où les effectifs sont les plus importants. Dans les autres niveaux, les formes d'enseignement sont plus variées : projets, ateliers, cours blocs, études de cas, terrains, stages, simulations et jeux de rôle. La modernité et la diversité de l'équipement (centre multimédia, systèmes d'enregistrements automatiques des cours, auditoriums bien dotés) permettent une grande variété d'organisation des classes. Les équipements multimédia sont de qualité pour poursuivre le développement de l'enseignement à distance : cours en ligne ouverts à un large public (*massive open online courses*, ou MOOCs) et cours en ligne adressés à un public sélectionné (*small private online courses*, ou SPOCs). De plus, avec ou sans recours aux nouvelles technologies, les méthodes d'enseignement évoluent vers des formes plus participatives. Les techniques d'enseignement actif, telles que les classes inversées (qui inversent la nature des activités d'apprentissage, en fournissant la matière enseignée sur des plateformes accessibles depuis le domicile et en réservant la présence en classe à la discussion et l'approfondissement), responsabilisent les étudiant-e-s dans le processus d'apprentissage. Leur développement est à encourager, en particulier par le biais du soutien aux projets pédagogiques innovants ou la participation à des plateformes communes avec d'autres institutions.

Interactions renforcées entre enseignant-e-s et étudiant-e-s

Les relations entre étudiant-e-s et enseignant-e-s évoluent aussi avec la transformation de la société. Les méthodes de travail deviennent plus variées et personnalisées, et initient plus précocement les étudiant-e-s aux questionnements de la recherche. Les apprentissages ne se limitent plus à la simple mémorisation, mais s'étendent aux échanges qu'ils permettent et aux interrogations qu'ils suscitent. C'est dans ce créneau qu'une petite université comme la nôtre peut se forger une place privilégiée dans le paysage des hautes écoles de Suisse romande.

Objectif : enrichir les interactions entre enseignant-e-s et étudiant-e-s pour mieux cibler les acquis de formation dans les cursus.

Des formes d'enseignement adaptées aux effectifs des classes

Même si la répartition des classes et des formes d'enseignement entre les différents cours est globalement adéquate, une marge d'amélioration existe et mérite des efforts additionnels. La taille adéquate n'est pas la même selon qu'on parle d'un cours d'introduction en première année de bachelor, d'un séminaire spécialisé de master ou d'un travail en laboratoire.

Objectif : définir les formes d'enseignement en fonction du nombre d'étudiant-e-s pour améliorer les apprentissages.

1.5 Appui institutionnel

Plusieurs outils académiques et pédagogiques (différentes plateformes en ligne, dont Moodle qui met à disposition des étudiant-e-s des supports de cours et autres ressources permettant d'enrichir les cours en présentiel et de proposer des activités d'auto-évaluation des connaissances) complètent l'offre de prestations aux étudiant-e-s. Ils contribuent à une bonne gestion administrative des études et des dossiers de chaque étudiant-e. Cet effort sera poursuivi afin de répondre aux besoins de la communauté universitaire par la mise en place d'outils modernes pour l'enseignement et la recherche. Ces outils en constante évolution doivent assurer haute sécurité, performances, accessibilité et continuité de l'existant. Afin d'offrir aux utilisateurs et utilisatrices un accès simplifié à tous les services et outils mis à disposition, le support au « Apportez votre équipement personnel de communication » (*Bring Your Own Device*) sera développé. Les accents seront portés tant au niveau des infrastructures, des postes de travail que de la formation des utilisateurs et utilisatrices.

Intégration des outils digitaux

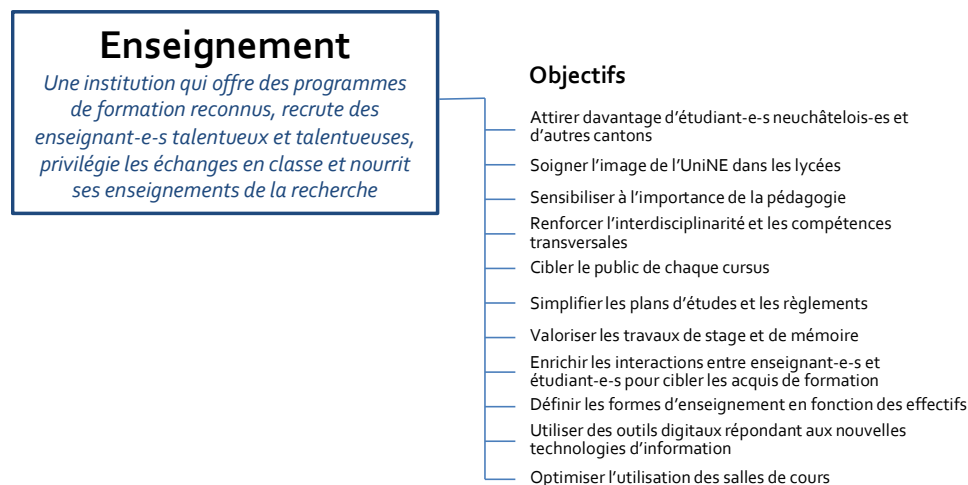
D'importants développements ont été réalisés dans les équipements de présentation et de vidéoconférence. La prochaine étape consiste à compléter les prestations existantes en vue de faciliter l'utilisation des nouvelles techniques d'information et de communication. La numérisation des médiathèques et leur mise à disposition de la communauté universitaire constituent un autre axe de développement. Les périphériques qui se connectent aux services de l'UniNE ont radicalement changé. Il y a encore quelques années, il s'agissait de portables ou de postes de travail. Avec l'arrivée des mobiles, tablettes et autres objets connectés, il faut repenser les prestations offertes à la communauté universitaire. Ces services seront redéveloppés pour supporter les différents écrans et prendre en compte la mobilité des utilisateurs et utilisatrices, notamment par un effort mis sur la réceptivité. L'accès aux données sera reconsidéré en apportant des solutions de type *Cloud*, que ce soit pour les services de fichiers ou l'accès aux informations.

Objectif : offrir des outils digitaux en adéquation avec les mutations technologiques et sociétales pour bien préparer les étudiant-e-s au monde de demain.

Optimisation de l'utilisation des salles de cours

Les salles de classe sont très bien équipées en mobilier, matériel informatique et audiovisuel. Elles sont de taille très variable, ce qui permet d'avoir une bonne adéquation par rapport à la diversité des besoins. Cependant le taux d'utilisation des salles n'est pas uniforme dans le temps. De plus, il convient de souligner que les grandes salles de cours, plus de 100 personnes, sont en nombre insuffisant et que même des mesures d'optimisation de l'utilisation des locaux risquent de ne pas suffire.

Objectif : attribuer des salles de cours en fonction du nombre d'étudiant-e-s pour optimiser leur utilisation.



Outils de suivi

- *Bilan annuel détaillé sur l'évolution des effectifs dans les programmes de bachelor, master et formation continue, selon divers critères*
- *Bilan annuel sur l'importance d'enseignements interdisciplinaires dans les cursus concernés*
- *Bilan annuel des prestations institutionnelles pour améliorer la qualité de l'enseignement*
- *Analyse sur l'évolution des outils digitaux utilisés dans le cadre des enseignements*

2. Recherche

En tant que mission fondamentale aux côtés de l'enseignement, la recherche assure le rayonnement de l'Université dans la communauté scientifique, renforce sa visibilité nationale et internationale et contribue à l'excellence de l'enseignement dispensé. De plus, la recherche crée des postes de travail et apporte des fonds additionnels substantiels. Ces quatre dernières années, l'UniNE a lancé en moyenne 135 projets de recherche par an, ce qui représente un afflux annuel de fonds de quelque 18 millions de francs et nécessite une saine gestion administrative et financière. Enfin, l'UniNE s'est également distinguée par l'acquisition de pôles de recherche au niveau national, dont le dernier en date porte sur la migration et touche les quatre facultés.

Les projets de recherche constituent l'un des piliers du financement de l'Université. Si leur apport financier est aisément chiffrable, la conscience des coûts nécessaires pour soumettre des projets est relativement peu développée. Or, seule une minorité des propositions obtiendra une bourse dans le cadre de programmes compétitifs nationaux (par exemple le FNS) ou internationaux (par exemple les programmes européens). Même si l'UniNE se distingue par un bon ratio entre les projets soumis et les projets acceptés par les organes de financement, le défi consiste à maintenir la qualité générale des propositions tout en augmentant la quantité malgré des ressources limitées.

L'UniNE entend poursuivre ses efforts visant à promouvoir la relève académique, encourager la production scientifique et attirer des chercheurs et chercheuses, dans la droite ligne du mandat d'objectifs précédent. Une nouvelle composante viendra s'intégrer

dans ces développements stratégiques : les mutations technologiques et sociétales qui sont au cœur de la nouvelle stratégie de l'Université.

2.1 Recrutement

En ce qui concerne le recrutement des professeur-e-s, même si l'UniNE n'offre pas les salaires les plus élevés en comparaison nationale, elle continue d'attirer des candidatures de qualité car elle a su développer d'autres éléments d'attractivité. D'une part, elle a pris des mesures pour améliorer les conditions-cadres comme par exemple la réduction de 8 à 6 ans de l'intervalle entre deux congés scientifiques semestriels. D'autre part, elle encourage les mises en réseau et elle vient d'introduire la possibilité d'engager des professeur-e-s assistant-e-s avec pré-titularisation conditionnelle, ce qui lui permettra d'être plus concurrentielle pour attirer une relève de talent, particulièrement au niveau international. Enfin, on relèvera l'attachement de l'UniNE à associer recherche et enseignement (voir section précédente).

Accueil privilégié pour les professeur-e-s avec bourses

En accueillant en son sein de jeunes chercheurs et chercheuses au bénéfice d'une bourse professorale, l'UniNE peut disposer de forces vives supplémentaires à un coût réduit. En tant que nouvelle richesse intellectuelle, ces personnes contribuent à augmenter son attractivité et sa visibilité pour de jeunes talents. Cette stratégie, complémentaire au recrutement par la voie classique, est moins onéreuse et conduit à une meilleure intégration au sein de l'institution.

Objectif : réserver un accueil privilégié aux professeur-e-s bénéficiant d'une bourse de la Fédération ou de l'Union Européenne pour favoriser leur intégration et étendre le rayonnement de l'Université.

2.2 Relève académique

Avec une proportion de doctorant-e-s comparable aux autres universités (15% des effectifs estudiantins) et la présence d'un nombre important de postdoctorant-e-s, la relève à l'UniNE peut être qualifiée d'adéquate. La formation doctorale permet à l'étudiant-e d'acquérir les méthodes nécessaires pour mener de façon autonome une recherche scientifique originale et apporter une contribution importante à l'avancement des connaissances. Dans cette optique, l'UniNE s'engage à offrir les conditions propices à la formation doctorale en termes d'infrastructure, d'équipement, de possibilités de financement et d'encadrement, d'écoute et de conseils, d'apprentissage et de publications. Elle encourage les professeur-e-s à mettre sur pied ou à contribuer à des écoles doctorales, en collaboration avec d'autres universités ou institutions partenaires. De plus, elle incite les candidat-e-s au doctorat à participer à ces écoles doctorales et à présenter leurs travaux dans des conférences et colloques. Elle les assure de pouvoir consacrer 50% de leur temps à leur projet, pour augmenter les chances de terminer leur thèse dans un délai de 3 à 5 ans. Ces divers engagements figurent dans la Charte du Doctorat, récemment établie en vue d'être cosignée par les directeurs et directrices de thèse et leurs doctorant-e-s. Pour les années à venir, l'UniNE entend renforcer son appui à la formation doctorale, en améliorant les conditions-cadres et en visant à leur harmonisation.

Appui aux carrières féminines

La proportion de femmes occupant un poste de professeure ordinaire reste en retrait. Elle est d'environ 20% en Suisse et de 27% à l'UniNE. Ce phénomène de *leaking pipeline* voit les femmes, majoritaires au moment de l'obtention du premier diplôme universitaire, devenir minoritaires au fil de la carrière académique. Les raisons en sont multiples :

manque de soutien de la hiérarchie, mauvaise perception de la maternité, pression sociétale, ... L'UniNE continuera à soutenir les carrières féminines, en particulier pour les postes impliquant des responsabilités en matière de recherche.

Objectif: *encourager les carrières féminines à tous niveaux, et en particulier dans la recherche.*

Amélioration du parcours doctoral

La formation doctorale est un processus complexe et de haut niveau. Les pratiques divergent considérablement d'une discipline à l'autre, et il est impossible de prévoir de façon certaine l'issue de ce processus de formation. Il est donc primordial que chaque faculté mette tout en œuvre pour que la formation se déroule dans les meilleures conditions et que le partenariat entre un-e doctorant-e et son directeur ou sa directrice de thèse soit solide.

Objectif: *améliorer la réussite étudiante dans les projets doctoraux.*

Attribution des postes d'assistant-e-s doctorant-e-s aux différentes chaires

L'attribution de postes d'assistant-e-s doctorant-e-s aux différentes chaires vise un triple but : promouvoir le doctorat au sein de l'UniNE, former la relève à la recherche et à l'enseignement, améliorer l'encadrement des étudiant-e-s. Si les deux premiers objectifs ne posent pas de problème d'équité quant aux critères de répartition, le troisième conduit à une réflexion plus épineuse. En effet, mis à part le nombre d'étudiant-e-s, il s'agit de prendre en compte d'autres paramètres plus difficilement mesurables, comme la forme d'enseignement ou la répétitivité du contenu des enseignements d'une année à l'autre.

Objectif: *définir de nouvelles clés de répartition des assistant-e-s doctorant-e-s pour améliorer l'encadrement.*

2.3 Valorisation

Valoriser la recherche consiste à mettre en valeur l'expertise des chercheurs et chercheuses et les résultats de leurs travaux, afin d'asseoir la crédibilité scientifique de l'Institution sur des bases solides. L'UniNE encourage ses scientifiques à participer à des conférences et colloques au niveau national et international. L'introduction du portail Publications & Recherches permet de répertorier et de rendre visible la production scientifique. L'UniNE contribue également à la diffusion des résultats de la recherche à un public plus large. Elle adhère aux principes d'accessibilité mis en avant par le mouvement de la science ouverte (*Open Science*). Consciente des enjeux, l'UniNE intensifiera ses efforts dans ces domaines.

Mise en valeur de la propriété intellectuelle

Depuis le transfert de l'Institut de microtechnique (IMT) à l'EPFL, le dépôt de brevets et la création de start-up par l'UniNE ont été relativement rares. Il s'agit de donner un nouvel élan à ces activités, afin de mieux valoriser la créativité et l'innovation. L'UniNE va étudier la possibilité de mettre à disposition des chercheurs et chercheuses des formations régulières en matière de propriété intellectuelle et de veiller à ce que les occasions qui se présentent puissent être saisies.

Objectif: *appuyer les projets valorisant la propriété intellectuelle pour favoriser l'innovation au niveau de la recherche et de l'enseignement.*

Diversité renforcée dans la vulgarisation

De nombreux supports permettent de diffuser les travaux de recherche en termes compréhensibles et vulgarisés : communiqués de presse, mise à disposition de

spécialistes pour les médias, brochures UniNEWS, Cafés scientifiques et revues grand public, plateformes Avis d'experts (en collaboration avec le Triangle AZUR et la RTS) et SAMI (*Swiss Alliance for Media Innovation*, incluant aussi l'EPFL). Toutes les possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication n'ont cependant pas encore été exploitées. Par ailleurs, certains domaines de recherche restent méconnus, et un accent particulier devra être mis sur les thématiques à consolider et à développer identifiées dans la *Vision stratégique* (voir section III).

Objectif : *diversifier la communication pour faire rayonner les activités de recherche auprès d'un large public.*

2.4 Financement

L'obtention de mandats de recherche renforce non seulement la réputation scientifique de l'UniNE mais constitue aussi une source de financement importante. Cette double fonction implique un soutien approprié aux chercheurs et chercheuses dans leur quête de fonds de recherche. Il est nécessaire de prévoir des mesures incitatives, tout en gardant à l'esprit de garantir la liberté de recherche. Les scientifiques enclin-e-s à développer leur propre entreprise doivent être soutenu-e-s dans l'acquisition de ce type de compétences.

Mise en place de mesures de prospection

Il s'agit de mettre en place des mesures spécifiques pour encourager tous les membres de la communauté scientifique à obtenir régulièrement de nouveaux fonds de recherche, qu'il s'agisse de recherche fondamentale, sur laquelle on continuera de mettre l'accent, ou de mandats auprès d'administrations publiques ou d'entreprises privées.

Objectif : *augmenter le nombre de projets de recherche à réaliser pour diversifier les sources de financement et renforcer la visibilité dans les publications scientifiques.*

2.5 Appui institutionnel

Grâce à ses prestations de soutien à la recherche, l'UniNE offre aux chercheurs et chercheuses un appui de qualité pour répondre aux appels d'offres. Les conditions-cadres et la sécurité juridique sont assurées. A cela s'ajoutent des aides à la préparation des projets financées par les *overheads*, à savoir les fonds versés par les tiers pour compenser les frais indirects que l'UniNE assume lors de la réalisation des projets de recherche (locaux, équipements et autres frais administratifs). Ces dispositions seront renforcées au travers de mesures incitatives.

Redéploiement du soutien à la recherche

Compte tenu de l'importance de la recherche dans les activités de l'UniNE et de la nécessité de dégager de nouvelles sources de financement, le rectorat souhaite redéployer les prestations offertes en termes de soutien administratif. Il s'agit plus particulièrement d'un appui additionnel à la recherche de projets, à la prise en compte des questions d'éthique et d'intégrité scientifique, au dépôt de projets.

Objectif : *renforcer les mesures de soutien administratif à la recherche pour inciter les chercheurs et chercheuses à déposer davantage de projets.*

Incitation à l'entrepreneuriat

La contribution de l'UniNE à la création de nouvelles activités scientifiques et économiques va inciter les personnes actives dans la recherche à développer leurs projets dans l'économie privée. L'UniNE doit avoir la perception d'elle-même en tant que centre d'innovation, dont la vocation est de rapprocher la science fondamentale des acteurs socio-économiques au sens large, qu'il s'agisse d'associations, d'entreprises ou de

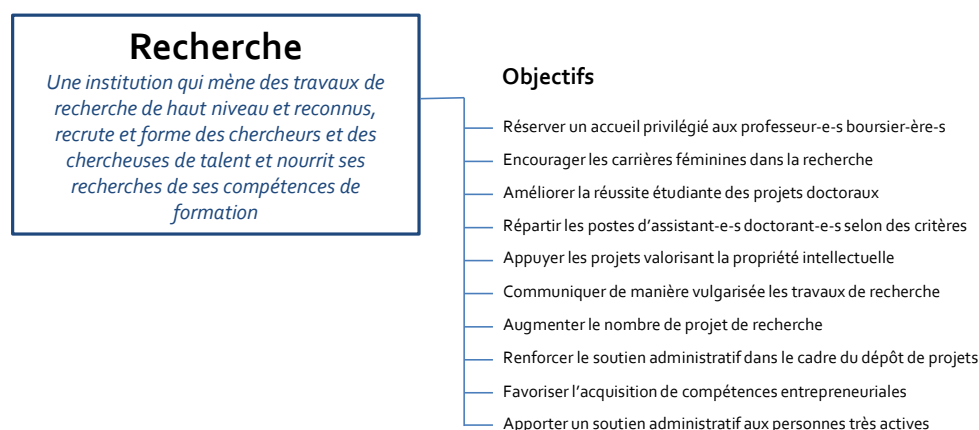
particuliers, et dans une variété de domaines (industrie, services, administration publique, culture et vie associative). Par ailleurs, en encourageant l'entrepreneuriat, l'UniNE permettra l'éclosion de nouveaux domaines de recherche appelés à prendre de l'importance dans le cadre de la quatrième révolution industrielle. Cet objectif répond à la volonté d'intégrer les mutations technologiques et sociétales dans les activités de recherche menées à l'UniNE.

Objectif : *favoriser l'acquisition de compétences entrepreneuriales pour rapprocher la science fondamentale des entreprises et centres de recherche et favoriser l'éclosion de nouveaux domaines de recherche.*

Soutien aux chercheurs les plus actifs et chercheuses les plus actives

Les disparités au niveau de la production scientifique sont grandes entre les personnes engagées dans la recherche, tant pour des raisons qui tiennent à leur domaine de spécialisation que pour des raisons plus personnelles. Le rectorat est conscient de ces différences. Tout en favorisant une recherche dynamique dans chaque domaine, il désire éviter de pénaliser les personnes qui s'engagent beaucoup et doivent assumer de lourdes tâches administratives de gestion de projet.

Objectif : *définir des mesures de décharge pour soutenir les personnes ayant une forte activité de recherche.*



Outils de suivi

- *Bilan semestriel détaillé sur l'acquisition de nouveaux projets de recherche et monitoring des projets obtenus*
- *Examen annuel sur les causes liées à l'abandon du projet doctoral*
- *Analyse qualitative sur les effets du soutien apporté aux chercheurs et chercheuses*

3. Rayonnement

Au-delà des missions fondamentales d'enseignement et de recherche des universités, une troisième mission est couramment évoquée : celle du « rayonnement », autrement dit des services à la société. En outre, les attentes vis-à-vis des milieux académiques sont importantes pour rappeler les vertus du dialogue et de la démarche scientifique. C'est d'autant plus vrai à l'heure où la communication et l'immédiateté ont tendance à primer sur la réflexion et l'analyse. C'est ainsi que la loi cantonale prévoit que l'Université ait des missions complémentaires à l'enseignement et à la recherche : contribuer au dévelop-

pement culturel, social, scientifique et économique de la société, promouvoir la mobilité nationale et internationale des membres de la communauté universitaire, participer à la réflexion des autorités sur le développement stratégique du canton et contribuer à son développement économique et industriel. L'UniNE s'acquitte de ces missions au travers de multiples activités, et entend renforcer cet engagement dans le futur.

Le rayonnement de l'UniNE prend en premier lieu la forme du dialogue avec la Cité, c'est-à-dire la population ainsi que l'ensemble de ses partenaires non académiques (économie, autorités politiques, institutions sociales, milieux associatifs et culturels). L'UniNE rayonne également par l'intermédiaire de ses alumni et par son statut de membre de nombreux réseaux du domaine de la formation et de la recherche.

3.1 Dialogue avec la Cité

Par les services qu'elle rend à la Cité, l'Université peut bénéficier du soutien de la collectivité. Pour accomplir les missions qui lui ont été assignées, elle doit principalement former une jeunesse appelée à s'engager sur le plan socio-économique et mener des recherches qui font progresser la connaissance scientifique. Mais elle fournit également d'autres prestations de service qui contribuent au développement régional et national dans les domaines culturel, social, scientifique et économique. Le dialogue avec la Cité est donc nécessaire à la fois pour rendre compte de ce que fait l'Université, pour entendre les avis des citoyens et citoyennes, pour s'assurer que ses activités sont conformes aux attentes et pour expliquer en quoi ces mêmes activités profitent à l'ensemble de la société.

Interactions citoyennes dans et hors les murs

L'UniNE propose une offre de vulgarisation scientifique qui attire la population dans ses murs. Les citoyen-ne-es peuvent ainsi participer à des événements tels que des cafés scientifiques, des journées portes ouvertes, le concours Ma thèse en 180 secondes et toutes sortes de conférences grand public sur les thèmes les plus actuels. L'UniNE dialogue également avec la population hors de ses murs, grâce notamment au Théâtre de la connaissance, dont l'intérêt est reconnu par le Fonds national suisse de la recherche scientifique, et par la participation de ses chercheurs et chercheuses à des podiums de discussion dans des institutions culturelles. Sans vouloir remettre en question des formules qui marchent et ont trouvé leur public, il s'agit de réfléchir à une évolution des formats, voire au développement de nouvelles manières d'interagir avec la population.

Objectif : *consolider, adapter, faire évoluer et diversifier le dialogue avec la population pour répondre aux attentes citoyennes.*

Services à l'économie

L'UniNE a récemment décidé de renouveler son mandat avec Euresearch. Elle poursuivra son activité de bureau régional Neuchâtel-Jura afin d'encourager la recherche et l'innovation dans le tissu industriel régional en fournissant aux PME et aux centres de recherche tels que le CSEM un appui dans leurs démarches visant à mener des projets soutenus par des fonds européens. Par ailleurs, outre la formation continue sous sa forme traditionnelle et certifiante (CAS/DAS/MAS et formations avec attestations), l'UniNE dispose d'un riche programme de journées thématiques. Citons par exemple la Journée des start-up, des PME et de l'innovation (Faculté de droit) ou les Journées du territoire (Faculté des lettres et sciences humaines, organisation conjointe avec la HE-Arc). Les participants et participantes provenant d'un même secteur d'activité ont ainsi l'occasion d'actualiser leurs connaissances et de pratiquer le réseautage. Ces manifestations gagneraient à être mises en valeur, par exemple en étant labellisées. Cela pourrait se faire par un processus interne ou par le biais de « Microcity », puisqu'elles participent à la valorisation du site de Neuchâtel en tant que pôle consacré à l'innovation.

Objectif: *maintenir les activités Euresearch et valoriser les journées thématiques pour favoriser le développement de l'économie régionale.*

Relations avec les administrations

L'Université et le secteur public (administrations des communes et des cantons de l'Arc jurassien, offices fédéraux, institutions paraétatiques) ont tout intérêt à développer leurs contacts. D'une part dans une logique d'échange de bonnes pratiques entre des services administratifs exerçant des tâches similaires. D'autre part, parce que des travaux de recherche appliquée de niveau Master peuvent permettre aux administrations de disposer d'études de qualité en vue de la définition de politiques publiques et à l'UniNE d'offrir à ses étudiant-e-s la possibilité de travailler sur des thématiques attractives.

Objectif: *proposer une plateforme de rencontre Université-administrations dans une logique d'échange de services.*

L'Université en tant qu'acteur culturel et associatif

Outre sa collaboration active avec une grande diversité d'associations et d'institutions culturelles pour organiser des conférences ou des expositions, l'UniNE est elle-même une pépinière associative et un acteur culturel d'importance. Elle accueille en son sein une quarantaine d'associations proposant des activités culturelles (cinéma, arts de la scène, musique), scientifiques (associations de filières) ou citoyennes (droits humains, durabilité). La nouvelle loi prévoyant le dépôt des statuts des associations universitaires auprès du rectorat offre l'occasion de clarifier les droits et obligations de ces associations et de leur donner un surcroît de visibilité.

Objectif: *favoriser la diversité de l'engagement culturel et associatif des membres de la communauté universitaire au travers des associations.*

Alumni

Les alumni forment une bonne part de la richesse immatérielle d'une université. Les étudiant-e-s ont souvent un lien resté très fort avec leur établissement de formation. L'UniNE dispose d'une société regroupant des alumni provenant de toutes les facultés, de deux associations facultaires d'alumni (droit et sciences économiques) et de plusieurs associations de branche où se retrouvent des étudiant-e-s, actuel-le-s et ancien-ne-s, d'une même discipline d'études. Promouvoir les formations, organiser des recherches de fonds ou trouver des places de stages sont quelques exemples d'activités où les alumni peuvent jouer un rôle important.

Objectif: *soigner les réseaux d'alumni pour accroître le soutien à l'université.*

Participation au débat public

Les universités suisses ont été bousculées par le vote du 9 février 2014 sur l'initiative « Contre l'immigration de masse ». On leur a vivement reproché d'être restées dans une tour d'ivoire et de refuser d'entrer dans l'arène publique. Une réflexion a été lancée sous l'égide de *swissuniversities* montrant à quel point il est nécessaire de disposer d'un cadre si l'on veut s'engager dans la discussion politique tout en respectant les principes de la neutralité partisane. C'est ainsi que, la mobilité académique étant une de leurs missions fondamentales, les universités suisses défendent le principe d'une pleine association à Erasmus+. L'engagement des universités est légitime et indispensable lorsqu'il concerne des sujets qui ont une influence prépondérante sur l'accomplissement de leurs missions d'enseignement et de recherche.

Objectif: *promouvoir dans la discussion publique les conditions-cadres permettant à l'UniNE d'accomplir ses missions au sens des articles 2 et 3 LUNE.*

Neuchâtel pôle de recherche national

En termes de rayonnement, le fait d'accueillir dans ses murs un pôle de recherche national ou *NCCR (National Center of Competence in Research)* est important pour une université. L'UniNE coordonne actuellement l'un des rares pôles dans le domaine des sciences humaines et sociales, le *NCCR On the move* consacré à l'étude de la migration et la mobilité. Le financement des pôles se faisant par des crédits quadriennaux, il s'agit d'assurer les conditions permettant de prolonger le soutien fédéral sur de nouvelles périodes. Les années 2018-2021 pourraient être également mises à profit pour des missions exploratoires visant à déposer la candidature d'un nouveau pôle après le *NCCR On the move*, sachant que la durée des NCCR est généralement limitée à trois périodes au total et que la question devrait plutôt se poser à l'horizon 2025.

Objectif : offrir le meilleur cadre possible au *NCCR On the move* et commencer à anticiper l'après-pôle sur la migration et la mobilité.

3.2 Partenariats académiques

L'UniNE dispose de nombreux partenariats académiques bilatéraux ou multilatéraux portant sur des projets de recherche et des enseignements communs. Ces partenariats lui permettent d'accomplir ses missions fondamentales, qu'il s'agisse de mettre sur pied des cursus ou des cours communs qui n'auraient pas la masse critique nécessaire s'ils étaient donnés séparément dans chaque institution, ou de financer ensemble des prestations qui ne pourraient pas l'être en solitaire. Grâce à ces plateformes aux modes de fonctionnement divers, l'UniNE peut adapter son offre de base et ses spécialisations dans une logique de complémentarité, ce qui accroît sa visibilité et son attractivité. L'UniNE est également un partenaire incontournable dans des plateformes de discussions (comme la *task force* UniNE, HE-Arc, HEP-BEJUNE) et des réseaux (Microcity, Communauté du Savoie, Réseau romand Science et cité, etc.) qui permettent au canton de Neuchâtel de rayonner en Suisse et à l'international dans tous les domaines de l'innovation.

Hautes écoles universitaires

Pionnier des réseaux inter-institutionnels à sa création en 1993, BeNeFri (UNIBE, UniNE, UNIFR) se concentre sur la mobilité étudiante dans quelques domaines spécifiques. Avec la création de la Région capitale suisse, qui réunit notamment les villes et cantons de Berne, Neuchâtel et Fribourg, on pourrait examiner la possibilité d'explorer de nouveaux champs de collaboration. Le Triangle Azur, de son côté, permet la concertation et la collaboration avec l'UNIL et l'UNIGE, dans une logique d'espace romand de la formation universitaire. Cela permet à l'UniNE de se profiler sur les thèmes les plus actuels, comme le montre la récente association du Triangle Azur (UNIGE, UNIL, UniNE), avec l'EPFL et la RTS au sein de la *Swiss Alliance for Media Innovation*.

Objectif : promouvoir la concertation et la collaboration dans une logique de répartition afin de renforcer les pôles de la formation et de la recherche universitaire en Suisse romande.

Hautes écoles de l'espace BEJUNE

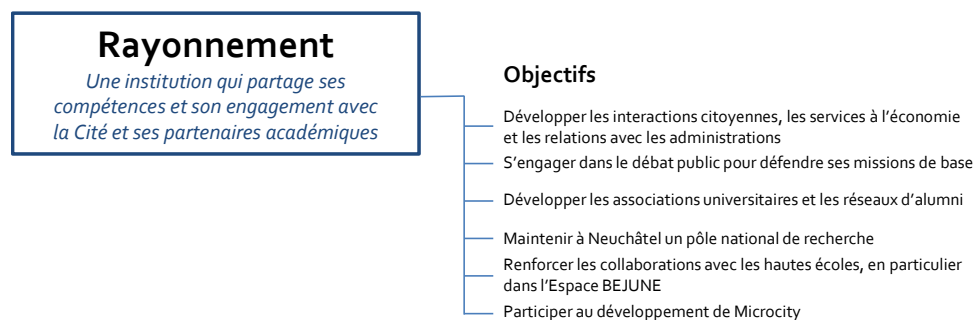
La HE-Arc est une école tricantonale faisant partie de la HES-SO qui réunit sept cantons. La HEP-BEJUNE est tricantonale également. L'UniNE est cantonale mais présente un recrutement très diversifié en matière de provenance des étudiant-e-s. Ces complexités structurelles n'empêchent pourtant aucunement les collaborations, qui sont appelées à se développer. Etant la plus grande des trois hautes écoles et celle qui jouit de la plus grande autonomie, l'UniNE entend mettre ces avantages au service de l'ensemble des institutions régionales de formation supérieure. Tout en respectant les différents mandats politiques, elle tient à fonctionner comme force de proposition afin de renforcer les particularités de la région et de développer son potentiel en matière de formation tertiaire.

Objectif : développer les collaborations avec la HE-Arc et la HEP-BEJUNE pour renforcer la formation tertiaire dans l'espace BEJUNE.

Microcity

Le vaste réseau que constitue Microcity (EPFL, CSEM, HE-Arc, UniNE, FSRM, CPLN, CIFOM, NEODE et autres entreprises et associations partenaires) doit s'imposer ces prochaines années en tant que pôle réunissant tous les acteurs de la recherche et de la formation du site de Neuchâtel. Des graines ont été semées et des projets concrets sont en discussion. Les échanges réguliers avec le Service cantonal de l'économie montrent que Microcity offre du potentiel pour le marketing du site neuchâtelois à l'international.

Objectif : participer aux développements du Pôle d'innovation neuchâtelois Microcity pour apporter les compétences spécifiques de l'UniNE.



Outils de suivi

- Analyse globale et qualitative sur les interactions avec la Cité (interactions citoyennes, services à l'économie, collaborations avec les administrations)
- Bilan annuel sur le pôle national de recherche, les associations universitaires et les réseaux d'alumni
- Bilan annuel sur l'évolution des collaborations avec les hautes écoles et Microcity

4. Gouvernance

L'histoire de l'UniNE est un long chemin où, par petites touches, une autonomie renforcée a été accordée à l'institution par ses autorités de tutelle. Dernier épisode en date : la révision totale de la LUNE, en vigueur depuis 2017. Mentionnées dans le plan d'intentions précédent en tant qu'objectifs, la nomination des professeur-e-s par le rectorat et l'introduction du principe de l'enveloppe quadriennale sont à présent une réalité. Cette révision légale a aussi apporté des changements dans la gouvernance : direction plus collégiale avec un rectorat qui assume certaines tâches auparavant dévolues au recteur ou à la rectrice, transformation du Conseil de l'Université qui devient un organe plus compact chargé d'apporter une expertise externe tant à l'Université qu'à l'Etat, création d'une Assemblée de l'Université en vue d'accroître la participation des quatre corps qui constituent la communauté universitaire (corps professoral, corps intermédiaire, corps étudiantin, personnel administratif, technique et de bibliothèque), création de statuts de l'Université, modification dans les procédures de surveillance des nominations ou de recours en matière d'exams, etc. Mise en attente jusqu'à l'adoption de la nouvelle loi, anticipée là où cela était possible, notamment avec la réorganisation du domaine central en 2016, la mise en place de cette nouvelle gouvernance occupera une bonne partie de la période qui s'ouvre et nécessitera de faire évoluer le pilotage de l'UniNE.

L'organisation de l'institution repose sur quatre niveaux de gestion : le rectorat, le domaine central, l'Assemblée de l'Université et les facultés. Le rectorat assure la direction de l'institution. Il est responsable de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie. Il supervise les activités du domaine central, dont les services répondent aux besoins opérationnels des facultés. L'Assemblée de l'Université assure la représentation de tous les corps de la communauté universitaire et donne son préavis sur les orientations stratégiques prises par le rectorat. Elle exerce également des compétences réglementaires au travers de l'adoption des statuts et de règlements de portée générale.

Les missions d'enseignement et de recherche sont réalisées au niveau des facultés et des différents instituts qui les composent. Organisée en conseil de faculté, décanat et conseil des professeur-e-s, chaque faculté est une unité principale d'enseignement et de recherche (art. 31 al. 1 LUNE). Grâce à un important effort de rationalisation, chaque faculté a été regroupée sur un seul site pour mener à bien ses activités. Les décanats accordent beaucoup de temps à la gestion courante et à la résolution de problèmes nouveaux. Cet engagement important en temps rend difficile l'éclosion de candidatures au poste de doyen ou doyenne, même si la dotation en personnel a été renforcée au cours de ces dernières années afin de répondre aux demandes grandissantes de la population étudiante.

Au niveau du domaine central, une réorganisation a permis de diviser par deux le nombre de services, de manière à accroître l'efficacité dans la gestion des projets. Un organe de coordination entre les services assure la circulation de l'information et le suivi des activités. Les prestations offertes sont de qualité et les différentes tâches sont effectuées de manière autonome et satisfaisante.

Globalement, la cohérence et l'efficacité de l'administration peuvent encore être améliorées pour répondre à des demandes toujours plus complexes et personnalisées des utilisateurs et utilisatrices. Des mesures sont à prendre pour donner une meilleure lisibilité de l'organisation, à savoir : définition des rôles et procédures, fonctions et pouvoirs de décisions des différentes structures et services, précision des relations internes et liens hiérarchiques, etc. Il manque à ce jour des instruments d'analyse permettant au rectorat de prendre certaines décisions qui vont dans le sens d'une meilleure gouvernance. Le système d'informatique décisionnelle doit évoluer afin de permettre plus de transparence.

Dans le domaine de la gestion institutionnelle, on parle de bonne gouvernance si une institution est financièrement saine, si ses prestations sont de qualité, si son fonctionnement est efficace, si ses ressources humaines sont valorisées et si des évaluations dans ses différentes activités sont régulièrement effectuées. C'est dans cette optique que l'UniNE souhaite prendre un certain nombre de mesures pour améliorer les procédures internes et la qualité de ses prestations.

4.1 Ressources humaines

Afin de rassembler toute la communauté universitaire académique et administrative autour de ses missions principales, l'UniNE veille continuellement à améliorer les conditions-cadres de travail et à optimiser les tâches administratives. Positionner l'UniNE comme employeur de choix au niveau cantonal, régional et national permet d'augmenter son attractivité. Il s'agit plus particulièrement de proposer des conditions de travail attrayantes et équitables qui facilitent la promotion du sentiment d'appartenance et la motivation des membres de la communauté à soutenir leur université dans ses développements, afin d'offrir des prestations de qualité et favoriser la réussite académique dans toutes ses dimensions.

Politique valorisante des ressources humaines

L'UniNE accorde une grande importance à la satisfaction de ses collaborateurs et collaboratrices, qui constituent ses forces vives. Tout en tenant compte des règles définies dans la loi sur le statut de la fonction publique (LSt) et des règlements internes, l'UniNE doit prendre en considération de multiples paramètres pour assurer le bien-être et l'engagement d'un personnel très divers. Qu'il s'agisse de respect de l'égalité des chances, de formation en cours d'emploi, ou de flexibilité au travail, l'UniNE doit communiquer sur ses valeurs et ses attentes, informer des bonnes pratiques, et définir une politique basée sur la confiance. Elle entend prendre les mesures adéquates pour renforcer son attractivité comme employeur, améliorer l'accueil et l'intégration et s'assurer de la satisfaction et de la fidélité des personnes qu'elle engage.

Objectif : *actualiser et développer la politique de valorisation des ressources humaines pour intégrer les nouveaux besoins individuels au sein d'une communauté diverse et dynamique.*

Des solutions pour un travail plus flexible

Le marché du travail est en pleine transformation. Les aménagements du temps de travail traditionnels font progressivement place à des solutions innovantes et pertinentes. Les entreprises sont appelées à moduler l'organisation du travail en fonction de paramètres en évolutions constante : lieu du travail, horaire et modalités de collaboration, partage du temps de travail (*jobsharing*), possibilité de gérer ou de participer à des projets innovants (intrapreneuriat). Ces mutations des conditions de travail impliquent un changement de paradigme : mise en place d'objectifs individuels, contrôle des résultats prioritaires par rapport au contrôle du temps de travail, assouplissement du cadre réglementaire dans les limites permises par la législation.

L'UniNE estime que ces nouveaux modes d'organisation du travail sont globalement bénéfiques pour l'institution. L'introduction d'une plus grande flexibilité lui permettra de mieux répondre aux besoins de ses employé-e-s notamment en matière de conciliation vie privée – vie professionnelle tout en assurant une optimisation de ses ressources. La compréhension des besoins des collaborateurs et collaboratrices est primordiale afin de proposer des solutions adéquates et propres à chaque environnement de travail. Finalement, il sera important d'accompagner le personnel encadrant (avec responsabilité de gestion de personnel) tout au long de cette démarche en proposant des solutions de formation appropriées.

Objectif : *introduire un modèle de travail flexible pour améliorer les conditions de travail, la qualité des prestations et mieux répondre aux besoins du personnel académique et administratif.*

Définition de nouveaux statuts

Avec l'entrée en vigueur de la LUNE, les organes de l'UniNE doivent édicter et approuver de nouveaux statuts pour tout le personnel. Ceux-ci portent sur les différentes fonctions du corps académique (corps professoral et corps intermédiaire) et du personnel administratif, technique et de bibliothèque (PATB, représenté par la commission éponyme). Le rectorat devra pour sa part déterminer, grâce à un dialogue institutionnalisé, si des mesures sont à prendre dans la marge de manœuvre que permet la LUNE par rapport aux dispositions de la loi sur le statut de la fonction publique (LSt), qui reste une base de référence solide pour les divers statuts.

Objectif : *définir des statuts du personnel académique et administratif pour garantir la réalisation des missions fondamentales de l'Université dans les meilleures conditions possibles.*

4.2 Qualité

Depuis 2007, l'UniNE a progressivement mis en place un système d'assurance qualité. Elle peut ainsi répondre aux objectifs d'excellence qui sont les siens, ainsi qu'aux critères externes lui permettant d'obtenir l'accréditation institutionnelle dont dépendent les subventions qu'elle reçoit. Initialement, l'accent a été mis sur l'évaluation des enseignements et des cursus. L'UniNE s'est par la suite attachée à mieux valoriser les activités de recherche au travers du développement d'un portail et d'indicateurs spécifiques. Un système de contrôle interne, reconnu par le contrôle cantonal des finances dès 2011, permet une meilleure gestion des risques. Une plateforme de développement durable a été mise en place, et des enquêtes spécifiques sont menées ponctuellement pour déterminer le niveau de satisfaction des utilisateurs et utilisatrices de services internes. Ces divers éléments ont été salués dans le cadre du dernier rapport d'audit de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) en 2014, qui a attesté la présence d'un système et d'une culture qualité à l'UniNE. L'AAQ a également émis un certain nombre de recommandations pour améliorer les processus concernés.

Mise en place d'un système de tableaux de bord

L'UniNE veut se doter d'un véritable tableau de bord intégrant de façon cohérente toutes les sources d'information nécessaires au suivi de la qualité. Cet instrument va permettre de déterminer le niveau de qualité des prestations offertes et de la gestion administrative. Ces informations sont essentielles pour les décisions stratégiques et opérationnelles de l'Université. Elles permettent de suivre l'évolution de la performance et de prendre les mesures correctives adéquates au niveau des facultés, des services ou du rectorat.

Objectif : *développer le pilotage grâce à l'utilisation systématique de tableaux de bord pertinents pour adopter de bonnes pratiques et prendre des décisions judicieuses.*

Promotion du développement durable

La préoccupation pour un développement durable est inscrite dans les textes constitutifs de l'UniNE (Charte et loi sur l'Université). Elle s'inscrit aussi dans les faits et dans une large palette d'activités, qu'il s'agisse de thèmes de recherche et d'enseignement, de gestion des ressources, de projets des associations étudiantes, de prix académiques et des diverses collaborations dans ce domaine (notamment avec le WWF et Coord21, l'association des collectivités et institutions de droit public de Suisse romande et du Tessin engagées dans une démarche de développement durable). L'UniNE considère cette dimension comme faisant partie intégrante de sa démarche qualité, et poursuivra ses efforts pour satisfaire aux Objectifs de développement durable définis par l'Organisation des Nations-Unies (ONU) dans son Agenda 2030.

Objectif : *poursuivre une démarche de développement durable exigeante et cohérente.*

Mise en œuvre des recommandations AAQ

Depuis l'entrée en vigueur de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE), l'UniNE a l'obligation d'obtenir son accréditation auprès de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) si elle veut maintenir son droit aux subventions fédérales. La prochaine accréditation institutionnelle est prévue à l'horizon 2021. Pour être accréditée, une haute école doit remplir des critères précis : respect des conditions d'admission ; direction et organisation efficaces ; promotion de l'égalité des chances ; prise en compte d'un développement économiquement, socialement et écologiquement durable ; garanties sur la pérennité de l'institution. A cela s'ajoute la prise en compte des recommandations de l'AAQ lors du dernier audit de 2014.

Objectif : *prendre les mesures nécessaires pour répondre aux exigences qui permettront d'obtenir l'accréditation AAQ.*

Culture qualité

La qualité est une exigence transversale qui s'étend à tous les domaines d'activités de l'UniNE, et concerne tant les facultés que les services centraux. L'accréditation mesure également si une culture qualité est présente de manière décentralisée au sein de l'institution.

Dans le domaine de la qualité de l'enseignement, des mesures seront adoptées afin d'améliorer l'adéquation des contenus, le suivi des évaluations et le retour effectif aux étudiant-e-s. L'introduction généralisée de la description des acquis de formation (*learning outcomes*) dans les cursus permettra une intégration plus profonde des processus d'évaluation des enseignements et des programmes, et renforcera par là même la cohérence de la démarche.

Pour la qualité de la recherche, la base de données centralisant les activités de publication et recherche sera maintenue et des indicateurs pertinents mis en place afin de soutenir le développement des activités des chercheurs et chercheuses. Les efforts seront poursuivis afin d'offrir les conditions-cadres les plus appropriées au développement de la recherche et à son accessibilité (*Open Science*).

En ce qui concerne la qualité des activités administratives (services), un système d'informatique décisionnelle complet et cohérent sera mis sur pied. Cet instrument doit permettre de déterminer le niveau de qualité de toutes les prestations offertes et des principales activités menées dans la gestion administrative. Il permettra de suivre l'évolution de la performance absolue et relative de l'Université, et de prendre les mesures adéquates pour assurer la réalisation de sa mission.

Objectif : *renforcer la culture qualité sur l'ensemble des activités de l'Université pour offrir des prestations de haut niveau.*

4.3 Infrastructures

L'UniNE a poursuivi son objectif de création d'un véritable campus universitaire en deux sites – UniLac pour le bâtiment principal et les Facultés de droit, des sciences économiques ainsi que des lettres et sciences humaines, UniMail pour la Faculté des sciences. Cette politique de recentrage des activités dans un nombre réduit de sites permet l'identification de chaque faculté par un bâtiment emblématique, les services aux étudiant-e-s (accueil, immatriculation, mobilité, service social, centres de langues et de carrière, sports, etc.) étant réunis dans le bâtiment principal. Elle se justifie également pour des raisons stratégiques, financières et pratiques. Le bâtiment de la rue Breguet 2 a été rénové pour y installer la Faculté des sciences économiques et, plus récemment, le pôle de recherche national sur la migration et la mobilité *NCCR On the move*. En parallèle, l'ancienne Faculté de théologie a libéré le bâtiment Fbg de l'Hôpital 41 et permis au rectorat d'y emménager pour se rapprocher des facultés.

De manière générale, le campus de l'UniNE est de très bonne qualité. Cependant, l'exiguïté des lieux commence à se faire sentir, en particulier en Faculté des lettres et sciences humaines. L'UniNE manque d'une grande salle pour plusieurs de ses enseignements, l'Aula des Jeunes-Rives étant très occupée et, outre les enseignements, dévolue aussi à la tenue de conférences et colloques d'envergure. Il convient de rappeler qu'au moment de sa construction en 1984, le bâtiment de la Faculté des lettres et sciences humaines aux Jeunes-Rives avait été prévu pour accueillir jusqu'à 1000 étudiant-e-s, ce qui était alors considéré comme optimiste. Aujourd'hui, la faculté en compte plus de 2000, et le personnel académique s'est accru dans la même proportion tout en continuant d'occuper les mêmes locaux.

Extension du campus : UniLac2

La construction d'un nouveau bâtiment à côté de la Faculté des lettres et sciences humaines – UniLac2 – permettrait de répondre aux besoins de l'UniNE de parachever sa stratégie de concentration des sites et de répondre à divers besoins en termes de locaux, notamment un grand auditoire et des locaux pour les formations en sport. Le moment est opportun car, suite à une intervention des autorités cantonales, le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) a accepté de reclasser ce projet d'infrastructure en priorité 1, synonyme d'un subventionnement important.

Objectif : construire le bâtiment UniLac2 pour répondre aux besoins en locaux dédiés aux étudiant-e-s et au personnel académique.

4.4 Finances

L'introduction du principe de l'enveloppe quadriennale dans la LUNE permet une gestion plus efficace et planifiée des ressources financières. Des mécanismes seront mis en place pour sensibiliser les facultés et services à utiliser leur budget de manière adaptée à leurs besoins effectifs, et cela sur une période de quatre ans.

Dans le contexte conjoncturel actuel, les collectivités publiques connaissent une stagnation, voire une baisse des revenus. En même temps, elles doivent faire face à des hausses de charges significatives sur lesquelles elles n'ont qu'une influence restreinte, notamment dans les domaines de la santé et de la protection sociale. Le canton de Neuchâtel n'échappe pas à cette difficulté.

Le sacrifice demandé dans le « Rapport du 6 juin 2016 du Conseil d'Etat au Grand Conseil valant préavis sur les rapports au Grand Conseil de la commission financière et de sa minorité concernant le programme d'assainissement des finances 2017-2019 et information sur le rapport d'évaluation de la gestion financière du canton de Neuchâtel (rapport BAKBASEL) » entraîne une baisse de la subvention cantonale de 3 millions de francs à l'horizon 2020. Au vu de l'importance de l'effort, le Conseil d'Etat a estimé, dans son « Rapport du 5 octobre 2016 au Grand Conseil à l'appui d'une deuxième étape du programme d'assainissement des finances » que l'UniNE ne devait plus être concernée par les mesures supplémentaires de réduction touchant le domaine de la formation. L'UniNE considère elle aussi que ce serait aller au-delà d'une limite où la pérennité de l'institution serait remise en question.

L'UniNE doit impérativement définir des stratégies de financement qui vont au-delà de l'enveloppe cantonale, de la subvention fédérale et des contributions des autres cantons pour la formation de leurs propres étudiant-e-s. Elle doit, en plus du renforcement des fonds de tiers, mettre en place un système qui lui permette de continuer à fournir des prestations de qualité, réaliser des travaux de recherche dans de bonnes conditions et pouvoir se développer compte tenu des mutations technologiques et sociétales en cours. Ainsi, les stratégies définies auront pour but de trouver de nouveaux modes de financement pour augmenter les propres ressources et diminuer si possible la dépendance financière à la subvention cantonale et fédérale. Elles s'inscrivent dans une plus grande autonomie de l'institution voulue par la LUNE et porteront sur deux axes : libération de ressources internes et acquisition de ressources externes.

Le rectorat de l'Université doit pouvoir disposer d'instruments de mesure financiers lui permettant de piloter l'institution de manière efficiente. Il fera établir des rapports financiers réguliers et devra encore constituer une base de données « transversale » permettant de mettre en relation des informations extraites de différentes bases de données de l'UniNE. Une telle vision donnera de précieuses informations au rectorat et facilitera le travail d'estimation des subventions fédérales et intercantionales, dont la prévisibilité est complexe en raison des nombreux paramètres pris en considération.

Maintien des revenus totaux

La recherche de financements externes a pour but de stabiliser les revenus totaux, constitués de l'enveloppe de l'Etat de Neuchâtel, des dédommagements de collectivités publiques (cantons de provenance des étudiant-e-s), des subventions acquises (Confédération) et des fonds de tiers. L'attribution d'une plus grande autonomie à l'UniNE doit donner plus de marge pour trouver ces nouvelles sources de financement. Il conviendra d'explorer le *fundraising* comme moyen alternatif. Ces recherches de fonds répondront à certains critères, en particulier éthiques, si l'UniNE veut garder sa crédibilité, son autonomie et sa reconnaissance par les agences d'accréditation. Les critères retenus tiendront compte des recommandations de swissuniversities en ce qui concerne la qualité, la transparence, l'indépendance et la garantie de la liberté académique. Un autre axe consistera à optimiser les placements financiers, où des économies d'échelle pourraient être obtenues une fois menée une réflexion globale visant à une plus grande cohérence sur l'ensemble des différents placements.

Objectif : diversifier les sources de financement pour assurer la stabilité des revenus totaux.

Optimisation des charges

Au niveau interne, il s'agit tout d'abord, pour ces prochaines années, de poursuivre la modernisation de la gestion de l'institution, en la dotant d'instruments de pilotage et de contrôle de gestion, de manière à avoir de bonnes pratiques de gouvernance et à déterminer les économies potentielles. Un examen attentif de la gestion des ressources humaines est absolument nécessaire, étant donné que les charges salariales représentent 75% du budget. C'est la raison pour laquelle l'élaboration des nouveaux statuts du personnel prévus par la LUNE constitue une priorité. Parallèlement à cette démarche, il s'agira de développer de nouveaux leviers comme la planification des postes de travail en lien avec le plan d'intentions 2018-2021, le suivi de la masse salariale, les nouvelles priorités académiques et administratives, ainsi que la poursuite de la politique d'optimisation immobilière. Des réductions ou des mutualisations de dépenses seront également envisagées. Il faudra cependant veiller à ne pas prendre de mesures contre-productives conduisant à une diminution des contributions des autres cantons et de la Confédération.

Objectif : prendre les décisions adéquates pour optimiser les charges sans affecter l'attractivité.

4.5 Autonomie

Le défi posé par l'autonomie légale accrue de l'UniNE est de faire en sorte qu'elle lui permette de gagner en efficacité, les procédures de validation des décisions étant plus courtes, et d'améliorer sa gouvernance car elle peut prendre des mesures rapidement, le contrôle de l'Etat se faisant lors de l'examen des indicateurs définis dans le contrat de prestations.

Assumer les nouvelles responsabilités

Les nouvelles responsabilités ont une double nature : celles qui incombent aux différents organes et qui sont définies dans la LUNE, ainsi que celles que l'Université décide de s'attribuer dans le cadre de sa stratégie (par exemple le financement externe). Il est important d'identifier ces nouvelles responsabilités et de clarifier les rôles des différents organes, de manière à les assumer efficacement. Il s'agira d'un chantier complexe qui devra être mené avec l'Assemblée de l'Université et le Conseil de l'Université, dans le respect de leurs compétences respectives.

Objectif : établir les nouvelles responsabilités et définir comment les assumer pour donner de la transparence à la gouvernance.

Relations de confiance avec les organes

Que ce soit au sein de la communauté universitaire, entre la direction et les facultés, entre les facultés, entre les organes centraux (rectorat et Assemblée de l'Université) et avec l'instance externe (Conseil de l'Université), le dialogue doit être constructif. Les négociations et débats doivent apporter des contributions concrètes au bon développement de l'institution et les décisions qui en découlent doivent créer de la valeur ajoutée. Les mesures définies dans le cadre de l'organisation interne de l'UniNE doivent avoir pour conséquence de promouvoir le sentiment d'appartenance, de susciter le dialogue et de créer un terreau favorable au développement de projets constructifs. En d'autres termes, de se vivre en tant que communauté universitaire solidaire, investie et ambitieuse.

Objectif: *instaurer un dialogue constructif pour cultiver la confiance entre les parties prenantes.*

4.6 Relations extérieures

Au niveau institutionnel, l'UniNE entretient d'excellents contacts avec les autres universités et hautes écoles de Suisse et de la région. Elle désire maintenir ces relations, en particulier au sein du réseau romand. L'UniNE dispose aussi de nombreux accords internationaux pour la mobilité des étudiant-e-s ainsi que de son personnel, des accords de cotutelles de thèse, des conventions avec des institutions de France voisine ainsi que des programmes communs avec des universités prestigieuses. Son corps professoral, composé de 24% de ressortissant-e-s de pays étrangers, dispose d'un réseau étendu de contacts internationaux qui peuvent servir de tremplin à la création de nouveaux partenariats. La mobilité étudiante est une réalité mais le nombre de bénéficiaires devrait être plus élevé.

Promouvoir la mobilité étudiante

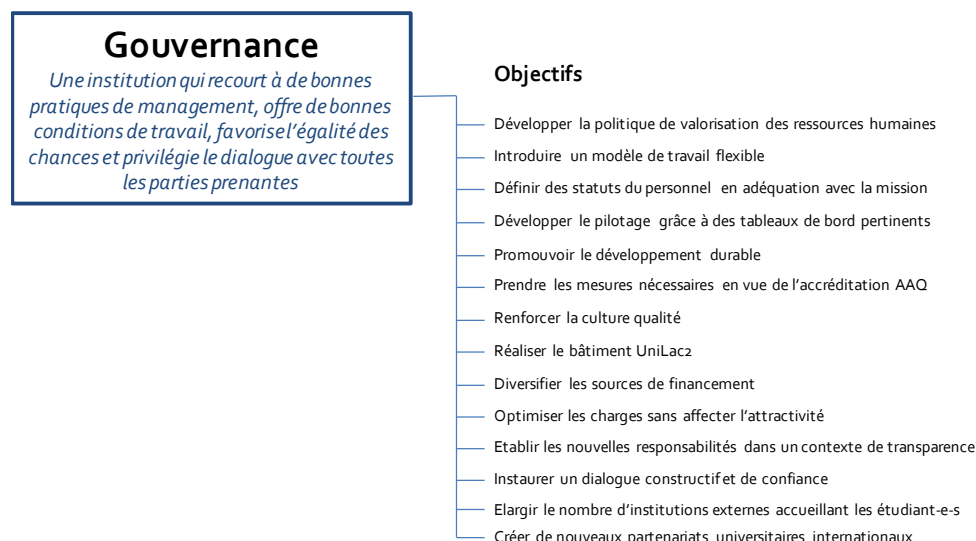
La Suisse n'est pas pleinement associée actuellement au programme européen de mobilité étudiante Erasmus+. L'UniNE soutient le principe d'une association complète et s'engage au sein de swissuniversities afin de sensibiliser les autorités politiques fédérales. Ces autorités devront prendre la décision d'un retour de la Suisse en tant que membre à part entière d'Erasmus+ lors de la période couverte par le plan d'intentions. Celle-ci sera également marquée par un changement de statut de la Grande-Bretagne par rapport à l'Union européenne. Quels que soient les résultats de ces processus sur les conditions-cadres pour la mobilité étudiante, l'UniNE prendra les mesures adéquates pour offrir davantage de possibilités de mobilité diversifiées et attractives au sein de l'Europe et dans d'autres régions du monde.

Objectif: *disposer d'une palette élargie de destinations attractives pour inciter les étudiant-e-s à accomplir un séjour de mobilité dans le cadre de leur formation.*

Créer de nouveaux partenariats

L'UniNE doit trouver des solutions créatives et flexibles pour développer ses liens avec des hautes écoles internationales, car elle ne dispose pas d'un service des relations extérieures, en particulier pour des raisons financières. Ces solutions flexibles passent souvent par le biais de ses professeur-e-s provenant d'universités étrangères et des collaborations que ses chercheurs et chercheuses déploient dans le cadre de leurs projets de recherche. C'est ainsi qu'elle dispose d'un vaste réseau de contacts internationaux qui ne demande qu'à être valorisé et pourrait être mobilisé par des actions de communication interne. En effet, bon nombre de ses professeur-e-s pourraient utiliser leur réseau pour créer des partenariats spécifiques d'échanges de doctorant-e-s, d'étudiant-e-s ou de développement de projets et programmes de formation communs.

Objectif : créer de nouveaux partenariats universitaires internationaux en s'appuyant sur les réseaux personnels et institutionnels existants pour être davantage attractif.



Outils de suivi

- *Evaluation semestrielle de la nouvelle politique des ressources humaines*
- *Analyse annuelle sur le développement des infrastructures et des équipements du campus*
- *Evaluation globale de la qualité du dialogue au sein de l'institution*
- *Bilan sur les évaluations « qualité » au niveau de la gouvernance*
- *Etat des lieux annuel sur les accords de mobilité internationale et définition des mesures à prendre*

II. ATOUTS SPÉCIFIQUES

L'UniNE possède des caractéristiques distinctives qui lui confèrent une place originale dans le paysage des hautes écoles. Petite et généraliste, elle est par exemple la seule université du pays classée dans le top 20 des établissements de moins de 5000 étudiant-e-s sur le plan mondial selon les classements 2016 et 2017 de THE (Times Higher Education). Agile et réactive, elle s'adapte rapidement, ainsi qu'elle l'a démontré lors de l'adoption du système de Bologne, qu'elle fut l'une des premières à mettre en place en Suisse. Elle sait se profiler en adoptant des programmes interactifs et novateurs dont la renommée dépasse les frontières nationales, tant sur le plan de la recherche que de l'enseignement. Elle est reconnue pour la qualité de son accueil et la disponibilité de son personnel. Longtemps après la fin de leurs études, nos diplômé-e-s témoignent de leur reconnaissance envers une institution qui a su les former en les encadrant parfaitement et en leur faisant partager ses valeurs.

L'UniNE a toutes les caractéristiques de notre pays. Elle est petite, compétitive, innovante et accueillante. Le rectorat tient à renforcer ces particularités qui font de l'UniNE un lieu d'enseignement et de recherche unique en son genre et parfaitement bien placé pour relever les défis du futur.

1. Petite et généraliste

L'UniNE est la plus petite université généraliste de Suisse. Elle occupe une position médiane et avantageuse par rapport aux universités de taille similaire, mais qui n'offrent qu'une palette restreinte de formations et celles, plus grandes, qui se caractérisent souvent par l'anonymat et la saturation de leurs auditoriums. Ces avantages sont manifestes dans plusieurs domaines. Pour les chercheurs et les chercheuses, la force de l'UniNE est de bénéficier d'un vaste réseau de partenaires dans les milieux scientifiques. Cette situation est due *de facto* au nombre réduit de collègues dans la même discipline, qui les conduit tout naturellement à sortir de leurs instituts et à chercher des partenariats externes pour s'investir dans des projets de grande ampleur qui font la renommée de l'institution. Pour les étudiant-e-s, la vocation généraliste permet un large choix de formations quelle que soit la faculté considérée, avec un accent mis sur la créativité et les aptitudes en matière d'innovation. Les étudiant-e-s qui ont suivi un cursus en lettres et sciences humaines disposent de vastes compétences analytiques et communicationnelles qui leur ouvrent des débouchés dans des domaines aussi variés que l'enseignement, la culture, la communication ou le journalisme. Dans les sciences, les solides bases acquises au début du bachelor permettent aux étudiant-e-s de se spécialiser dans des secteurs d'activité à grand potentiel de développement, comme l'écologie chimique, l'hydrogéologie ou la géothermie. En droit et en sciences économiques, les compétences spécifiques acquises dans les différents cursus mènent, en dehors des voies traditionnelles ouvertes dans leurs domaines respectifs, à l'entrepreneuriat et à la création de concepts et services innovants, comme par exemple l'éthique de la technologie.

L'UniNE est déterminée à préserver cette diversité car elle constitue un atout majeur pour former nos étudiant-e-s aux besoins du futur. Sur le plan professionnel, ces besoins ne seront plus centrés sur des compétences mono-disciplinaires. Ils exigeront des compétences pluridisciplinaires, des compétences techniques et des compétences comportementales. De plus, celles-ci seront déployées de manière plus collective. La réalisation de tâches individuelles fait place aux travaux d'équipe, aux réflexions en groupe. Le but est d'intégrer le plus possible des compétences diverses pour trouver des solutions les plus pratiques, judicieuses et innovantes. Sur un plan plus général, l'insertion harmonieuse et responsable de nos diplômé-e-s dans une société de plus en plus complexe passera par l'acquisition de compétences transversales telles que la capacité de

communiquer, l'ouverture d'esprit et la perception des interdépendances. Dans cette perspective, l'UniNE veut enrichir les possibilités d'apprentissage (voir formes d'enseignement, section I). Elle tient également à renforcer la pertinence des formations proposées, en stimulant continuellement la réflexion sur l'adéquation des compétences transmises (qu'elles soient disciplinaires ou transversales) aux besoins d'une société en mutation.

Soutien aux activités interdisciplinaires

L'interdisciplinarité est une réponse opportune lorsque les savoirs disciplinaires isolés rencontrent des limites pour apporter des solutions satisfaisantes à de nouvelles problématiques complexes et multifactorielles. Les défis sociétaux les plus brûlants se trouvent souvent au carrefour de plusieurs disciplines, comme par exemple la protection de l'environnement, la santé publique, les migrations, la transformation du travail.... Dans ce contexte, l'UniNE favorise le lancement de projets originaux, nécessitant des collaborations interdisciplinaires, tant sur le plan de l'enseignement que de la recherche.

Objectif : intégrer la dimension interdisciplinaire dans les programmes à la pointe du questionnement de la société pour répondre aux nouveaux besoins.

Valoriser les domaines de compétences spécifiques et les faire évoluer

La révolution numérique implique des transformations profondes et rapides de notre société et de ses modes de fonctionnement. Il est indispensable que l'UniNE adapte sa recherche et sa formation aux nouveaux moyens techniques, mais également aux nouveaux dilemmes sociaux engendrés par cette évolution. En d'autres termes, nos programmes d'études et de recherche devront intégrer de nouveaux outils d'analyse (tels que l'analyse de données et de processus complexes). Nos chercheurs, chercheuses et enseignant-e-s seront appelé-e-s à identifier les nouvelles problématiques et les nouvelles compétences à développer, en particulier sur le plan social et relationnel, afin de répondre de façon appropriée aux changements en cours.

Objectif : identifier les domaines de compétences spécifiques existants ou à développer pour innover davantage.

2. Agile et réactive

En plus de sa petite taille, l'UniNE présente des caractéristiques qui renforcent sa capacité de réaction et d'adaptation face au changement. Grâce à une organisation équilibrée entre facultés et domaine central, elle a développé une culture interne qui place au premier plan les enjeux liés à la formation et à la recherche. La polyvalence et la mobilité interne de son personnel sont des atouts reconnus. Ces compétences, associées à une structure organisationnelle claire, récemment renforcée par la réorganisation du domaine central, lui permettent de répondre avec rapidité et pertinence aux opportunités de développement. Pour citer deux exemples récents, on mentionnera les partenariats prestigieux qu'elle a conclus avec l'Université Paris-Descartes et le King's College London ou avec le Musée du Louvre.

Conscient de l'importance de cette agilité, le rectorat désire se doter d'un mécanisme de veille stratégique permettant à l'UniNE de se positionner avec encore plus d'à-propos. Il désire également instiller ces valeurs au niveau des acquis de formation, en développant des compétences transversales, gage d'une meilleure insertion professionnelle, en particulier dans le domaine non technique (*soft skills*) comme le travail en équipe, l'écoute de l'autre ou le sens critique.

Gestion des enjeux (Issue Management)

Si la taille et les atouts de l'UniNE créent les conditions favorables pour être réactif, il vaut la peine de systématiser le suivi des enjeux dans les domaines fondamentaux pour la pérennité et le développement de l'institution. Actuellement, les instituts, les facultés et les différents services observent continûment l'évolution des conditions-cadres, des attentes et des besoins dans leurs domaines de compétences. Toutefois, cette masse d'information circule peu et les échanges avec le rectorat ou entre les organes facultaires et les services administratifs pourraient être développés. La gestion des enjeux, ou Issue Management, consiste à surveiller de manière continue et systématique l'évolution des conditions extérieures, afin de pouvoir identifier ces évolutions, qu'elles soient porteuses de risques ou de chances.

Objectif : doter l'UniNE d'un système de gestion des enjeux (Issue Management) pour répondre aux mutations technologiques et sociétales.

Développement de compétences transversales

Les compétences transversales dans les apprentissages ont pour but d'élargir le champ de compétences hors du domaine d'études, ce qui contribue à accroître l'ouverture d'esprit et la capacité d'analyse. Il s'agit par exemple de l'organisation, la gestion et la planification, la gestion de projets, la communication, l'écriture, les relations, la prise de parole en public, la gestion de l'information, l'introduction à des domaines tels que la statistique, le management, la comptabilité, l'économie politique, le droit privé, la psychologie... Toutes ces compétences permettent aux étudiant-e-s d'avoir une grande capacité de compréhension des problématiques posées, de recherche de solutions adéquates et d'anticipation des questions à venir. Elles contribuent à favoriser l'évolutivité des carrières. En marge des domaines d'études, elles apportent des connaissances utiles dans la vie quotidienne et dans les activités de citoyen ou citoyenne.

Objectif : développer des enseignements sur les compétences transversales compte tenu du domaine d'études pour élargir les débouchés.

3. Interactive et novatrice

La tendance accrue à la spécialisation dans le domaine universitaire conduit à des cloisonnements et des tensions, non seulement entre disciplines, mais souvent au sein même d'une discipline donnée, en particulier entre les activités de recherche et d'enseignement. Cela est vrai pour le corps professoral, qui tend à considérer ces deux activités sous des angles complètement séparés. Cela est aussi le cas pour les étudiant-e-s, pour la plupart desquel-le-s les recherches menées par l'enseignant-e apparaissent presque inaccessibles. Enfin, c'est encore plus le cas pour l'extérieur, qu'il s'agisse des étudiant-e-s potentiel-le-s ou des futurs employeurs, pour qui l'université constitue un monde à part, difficilement compréhensible. Consciente des impératifs sociétaux et des avantages de décloisonner les savoirs, l'UniNE s'est engagée de longue date dans une politique d'intégration entre enseignement et recherche, et de dialogue avec toutes les parties prenantes, y compris les acteurs et actrices externes. Cela a conduit à la mise sur pied d'instruments de communication et de formations originales, avec une forte composante appliquée, afin d'établir des ponts fertiles entre disciplines et avec l'extérieur. On mentionnera ici le cas du nouveau Master en innovation, et l'identification des acquis de formation qui contribue à une meilleure perception des formations proposées, tant à l'interne qu'à l'externe.

Interactions avec les professeurs-e-s des lycées

Développer de bons contacts avec les professeur-e-s des lycées est essentiel. Les collaborations actuelles sont satisfaisantes, mais souvent limitées à des actions

ponctuelles, par exemple dans le cadre de la promotion ou de procédures d'examens, ou à des domaines spécifiques, comme les journées de formation continue en droit. L'UniNE souhaite systématiser ces échanges dans le cadre d'un programme de collaboration plus ambitieux. Celui-ci contiendra notamment l'organisation de colloques en commun et la mise sur pied d'activités destinées à faciliter la transition lycée-université.

Objectif : renforcer les interactions entre les professeur-e-s des lycées et de l'Université pour assurer une bonne transition entre les niveaux d'études.

Des cursus lisibles

Pour être attractive et reconnue, une université doit disposer de programmes de formation lisibles et cohérents pour les futur-e-s étudiant-e-s, les futurs employeurs et pour les personnes en emploi qui souhaitent se perfectionner. Dans cette optique, l'UniNE entend définir deux types de contenu et trois formats de cursus. L'avantage de cette systématique est de mieux choisir le programme en fonction des acquis de formation souhaités par l'étudiant-e et de ses perspectives de carrière.

Suivant les domaines d'études, il est judicieux de déterminer quels sont les objectifs de chaque programme et de déterminer le profil adéquat (tableau 1).

Tableau 1 : Deux types d'intégration disciplinaire pour les cursus de bachelor et de master

	Programmes « purs » de base ou spécialisés	Programmes pluridisciplinaires
Objectifs	Acquérir les compétences requises pour pouvoir évoluer dans un domaine « classique » restreint ou élargi	Coupler des domaines qui présentent des complémentarités et permettent d'acquérir des compétences dans un, deux ou trois domaines « élargi » ou connexe
Exemples déjà existants	Bachelor en droit Master en informatique Bachelor en sciences économiques	Bachelor en biologie-ethnologie Master en sciences cognitives BA/ MA FLSH avec piliers

La démarche est identique en ce qui concerne le format. Il s'agit de déterminer si les compétences à acquérir portent sur un ou deux domaines et si l'introduction de compétences transversales dans le programme est pertinente, compte tenu du domaine d'études et des objectifs visés (tableau 2).

Tableau 2 : Trois formats pour les cursus de bachelor et de master

Bachelor 180 ECTS Master 90 ou 120 ECTS	Bachelor 180 ECTS Master 90 ou 120 ECTS	Bachelor 180 ECTS Master 90 ou 120 ECTS
Domaine unique avec ou sans orientation B : 180 ECTS M : 90 ou 120 ECTS	Domaine 1 B : 90 ECTS M : 45 ou 60 ECTS	Domaine principal B : 150 ECTS M : 60 ou 80 ECTS
	Domaine 2 B : 90 ECTS M : 45 ou 60 ECTS	

Cette grille permet aussi d'identifier les cursus dont les débouchés primaires sont la poursuite des études et ceux qui mènent, pour une grande partie des étudiant-e-s, à une carrière professionnelle hors de l'Université. L'articulation entre enseignement et recherche pourra ainsi être mieux calibrée, les cursus qui mènent davantage d'étudiant-e-s au doctorat établissant des liens plus étroits avec la recherche fondamentale, les autres donnant plus de poids à la recherche appliquée.

Objectif : définir des formats de cursus qui soient lisibles pour articuler l'enseignement et la recherche de manière différenciée.

4. Accessible et à l'écoute

Un des avantages majeurs des petites structures est l'accessibilité des membres qui les composent. L'UniNE a su cultiver cet avantage, en lui ajoutant comme élément essentiel une culture générale d'écoute face aux diverses sollicitations, tant à l'interne qu'à l'externe. La qualité des formations qu'on y dispense ne se limite pas à un taux d'encadrement favorable (nombre d'étudiant-e-s par enseignant-e). Elle intègre aussi la grande disponibilité des enseignant-e-s et du personnel administratif, la participation active des associations d'étudiant-e-s à la vie de l'institution ou la mise à disposition de toute une série d'outils informatiques qui facilitent les échanges et permettent un encadrement personnalisé. Cette personnalisation des services rendus caractérise aussi les activités de recherche, en particulier dans le cadre de mandats effectués pour le compte de collectivités publiques locales, nationales et internationales. L'UniNE veut capitaliser sur cette expérience et cette réputation pour renforcer la qualité des contacts qu'elle entretient avec toutes les parties prenantes. Cela se traduira en particulier par le renforcement du dialogue interne et la montée en puissance des techniques d'enseignement actif. A l'externe, l'accent sera mis sur les cours de formation continue et sur la collaboration avec la Cité (dont l'une des formes est l'Université du 3^e âge, U3a), les milieux industriels ainsi que les autres hautes écoles et centres de formation qui ont une présence sur le site.

Un dialogue permanent avec les facultés

La Faculté des lettres et sciences humaines, la Faculté des sciences, la Faculté de droit et la Faculté des sciences économiques constituent les quatre piliers de l'Université de Neuchâtel. Elles dispensent les formations, mènent les recherches et gèrent les affaires académiques et administratives. L'Assemblée de l'Université, le domaine central et le rectorat ont des fonctions d'appui et de coordination et sont en dialogue permanent avec les facultés au travers des canaux officiels et des contacts personnels. Une organisation claire et une communication de qualité sont indispensables pour assurer le succès collectif, qui dépend tout à la fois de la reconnaissance des particularités de chaque faculté et de la prise en compte des problèmes et des opportunités qui débordent les frontières facultaires. Profitant de la plus grande autonomie dont elle dispose suite à l'entrée en vigueur de la LUNE, l'UniNE entend clarifier cette répartition des rôles, inviter au dialogue et renforcer la perception de l'intérêt commun.

Objectif : établir un dialogue permanent et de qualité entre les facultés et le rectorat pour servir les intérêts de l'Université.

Enseignement actif

Les techniques d'enseignement actif, telles les classes inversées où il s'agit de fournir la matière enseignée sur des plateformes accessibles depuis le domicile et de réserver la présence en classe à la discussion et l'approfondissement, l'apprentissage par les pairs ou l'enseignement par problèmes, confèrent à l'étudiant-e un rôle moteur dans le processus d'apprentissage. Son interaction avec l'enseignant-e devient beaucoup plus riche, ce qui

certes accroît les sollicitations du personnel enseignant, mais facilite aussi la réalisation de l'objectif principal, à savoir l'acquisition de compétences. Le désir d'apprendre est stimulé et les étudiant-e-s avancent plus vite dans leur apprentissage. Cette méthode pédagogique, qui repose par nature sur la proximité des acteurs, peut et doit être favorisée afin d'améliorer la qualité de l'encadrement dans notre institution.

Objectif: *recourir à des méthodes pédagogiques basées sur l'enseignement actif pour développer les apprentissages.*

Développement de la formation continue

Suite à une réorganisation interne il y a quelques années, la formation continue s'est assez peu développée jusqu'à un passé récent, sauf en Faculté de droit qui est parvenue à étoffer son offre de formations destinées à des personnes travaillant dans les domaines juridiques et fiscaux, dans la santé, dans la magistrature, ainsi que dans la médiation. Or un besoin réel existe, car avec l'évolution rapide des technologies, des savoirs et des exigences du monde du travail, la formation continue débute toujours plus tôt dans la vie professionnelle. Compte tenu de cette situation, l'UniNE se trouve dans une configuration favorable pour développer son offre de programmes de formation continue dans la période 2018-2021. Pour identifier les besoins et cibler les formations, elle pourra s'appuyer sur la proximité des membres de sa communauté avec les organisations du monde professionnel. L'UniNE va également étudier la mise en place de mesures incitatives pour étoffer l'offre actuelle de formation continue.

Objectif: *développer des programmes de formation continue répondant aux mutations en cours pour développer de nouvelles compétences professionnelles.*

Renforcement des collaborations avec les acteurs et actrices de la région

Le canton de Neuchâtel se trouve au cœur d'une région particulièrement dense en matière d'activité industrielle, culturelle, associative et de formation supérieure. Avec un profil généraliste lui permettant d'aborder les problématiques sociétales sous de nombreux angles simultanément, un rayonnement qu'elle soigne et une prédisposition à développer des contacts de qualité ancrée dans son ADN, l'UniNE est idéalement placée pour jouer un rôle clé de coordination entre les différent-e-s acteurs et actrices. L'exploitation de ce potentiel, au travers d'activités communes, et de recherche de synergies au niveau de l'enseignement et de la recherche, constitue un des objectifs cruciaux de la prochaine période quadriennale.

Objectif: *Intensifier la collaboration avec les hautes écoles ainsi que les milieux culturels, associatifs et industriels pour créer des projets communs d'importance.*

Atouts spécifiques

Une institution qui tire parti de sa taille, des interactions entre enseignement et recherche, de sa capacité de réaction et d'anticipation et valorise ses relations de proximité

Objectifs

- Intégrer la dimension interdisciplinaire dans les cursus et projets de recherche
- Identifier les domaines de compétences spécifiques
- Introduire un système de gestion des enjeux
- Développer les compétences transversales
- Renforcer les interactions avec les professeur-e-s des lycées
- Définir des formats de cursus lisibles
- Etablir un dialogue permanent à l'interne
- Développer les apprentissages par de nouvelles méthodes pédagogiques
- Développer des programmes de formation continue
- Intensifier les collaborations avec les divers acteurs régionaux

Outils de suivi

- *Evaluation annuelle sur la présence d'enseignements interdisciplinaires et relevant de compétences transversales dans les plans d'études*
- *Bilan annuel sur la création de nouveaux programmes de formation continue et évaluation des effets découlant de mesures incitatives*
- *Analyse globale et qualitative sur la nature du dialogue interne (rectorat, facultés, services centraux et Assemblée de l'Université)*
- *Bilan annuel sur l'évolution des collaborations avec les acteurs régionaux*

III. THEMATIQUES DE SPECIALISATION

La *Vision stratégique 2027* identifie treize thématiques pour l'enseignement et la recherche dans lesquelles l'UniNE dispose de compétences-clé, toutes facultés confondues. Ces thématiques susciteront des impulsions pour faire évoluer l'UniNE, qu'il s'agisse de reprofiler une chaire suite à un départ, d'adapter un cursus en intégrant de nouveaux enseignements, de mettre sur pied une formation continue, d'organiser une campagne de sensibilisation, etc. Il ne s'agit pas de spécialiser l'UniNE dans ces treize domaines, puisque la stratégie est de rester généraliste, mais de tenir compte du fait que ces domaines sont extrêmement porteurs pour le développement de l'institution.

Les thématiques à consolider sont des domaines identifiés dans le plan d'intentions précédent dans lesquels l'UniNE dispose d'une offre qui, dans ses fondements mêmes, la distingue dans le paysage académique romand, national, voire européen. Soit qu'il s'agisse d'un domaine qu'on trouve également dans d'autres institutions mais où elle a un rôle prépondérant ou une renommée particulière, soit parce qu'il s'agit d'un domaine où elle se singularise et qui n'a pas d'équivalent ailleurs. Ces thématiques sont : Big Data, Ecologie chimique et biotechnologie environnementale, Hydrogéologie et géothermie, Migrations, Sciences cognitives, Temps et fréquence.

Les thématiques à développer sont des domaines où l'évolution de la société va appeler des contributions scientifiques majeures pour répondre aux enjeux de demain. L'UniNE n'est pas seule à s'intéresser à ces domaines, mais elle peut apporter des réponses à différentes facettes de ces enjeux, en particulier grâce à l'apport des sciences humaines et sociales là où les innovations technologiques ont des conséquences sociétales, économiques, juridiques ou culturelles. La force de l'UniNE est de pouvoir apporter des contributions diverses sur des aspects particuliers de ces thématiques. Pour ne considérer qu'un seul exemple, celui de la thématique Energie et durabilité, défi majeur par rapport au réchauffement climatique, les sciences économiques s'intéressent aux comportements en matière de consommation d'énergie, le droit à l'aménagement du territoire, la climatologie étudie l'enneigement hivernal alors qu'en sciences, l'UniNE modélise les aquifères souterrains pour approvisionner les populations en eau potable et en énergie géothermique. Sans oublier que l'institution est très engagée en matière de développement durable en tant qu'organisation et pas uniquement par l'intermédiaire de ses enseignements et projets de recherche. Sept nouvelles thématiques seront à développer : Culture 4.0, Energie et durabilité, Innovation et société, Literacy 4.0, Santé et société, Sécurité et cryptographie, Travail 4.0.

Ces nouvelles thématiques ont été retenues par la *Vision stratégique* car elles vont engendrer des défis sociétaux majeurs avec la 4^e révolution industrielle, digitale et interconnectée. Cette révolution technologique, popularisée sous le nom d'Industrie 4.0, aura des conséquences éthiques, sociales, culturelles, juridiques ou encore économiques. Etant donné que ces conséquences affecteront l'ensemble des rapports sociaux, la *Vision stratégique* a retenu la notion de « Société 4.0 » pour identifier certaines thématiques à développer.

Ces treize thématiques constituent des points focaux autour desquels les membres de la communauté universitaire sont invité-e-s à concentrer leurs efforts et leurs réflexions. Ils constituent le moyen de canaliser les compétences dans la direction principale qui doit rester la nôtre, à savoir la recherche de la pertinence. Pour remplir pleinement son contrat, il ne suffit pas que l'UniNE ait démontré sa capacité à proposer un enseignement et une recherche de qualité, ni qu'elle ait fait la preuve de sa spécificité. Il faut encore que cette capacité et cette spécificité soient utilisées à bon escient, pour investir des thématiques porteuses de sens. Afin d'illustrer cette pertinence, les thématiques retenues sont regroupées ci-dessous en quatre objectifs qui font référence aux défis sociétaux qu'il s'agit de relever et aux réponses opportunes que l'UniNE est en mesure d'apporter.

1. Les enjeux de la digitalisation

Dématérialisation, réseaux sociaux, données personnalisées : trois évolutions qui bouleversent l'Humanité autant qu'a pu le faire l'invention de l'outil, de l'imprimerie ou de la machine à vapeur à d'autres époques. La digitalisation et ses enjeux ont très vite été considérés comme un domaine en émergence à l'UniNE, ce qui nous donne une longueur d'avance. Ils font l'objet des thématiques suivantes :

Big data. La gestion et le traitement des grandes masses de données est nécessaire à de nombreux domaines de recherche, notamment pour développer des méta-analyses, dont l'application aux sciences économiques et sociales devient de plus en plus fréquente.

Temps et fréquence. Le Laboratoire Temps-Fréquence (LTF) de l'UniNE jouit d'un fort prestige international. Ses recherches ont des applications très diverses, des nanotechnologies aux systèmes de positionnement par satellite. Les percées du LTF devraient permettre à la Suisse de se maintenir dans le cercle très limité des pays participant à la définition du temps atomique international.

Sécurité et cryptographie. Avec les nouveaux moyens de communication, en particulier la communication en temps réel, les risques et menaces dépassent largement les seules atteintes physiques. Chaque individu peut être confronté à des intrusions dans sa sphère privée et au piratage de ses données personnelles, et il en va de même pour les entreprises privées et les entités publiques.

Literacy 4.0. Savoir écrire, lire, dialoguer, se comprendre, capter l'attention, et transmettre des connaissances sont des compétences fondamentales pour une société. Avec les nouveaux moyens de communication, la forme et le contenu des échanges se modifient profondément, ce qui n'est pas sans conséquences sur les comportements sociaux.

Objectif : développer les activités administratives, d'enseignement et de recherche qui permettent de répondre aux défis de la digitalisation.

2. Le défi du développement durable

La dégradation accélérée des conditions environnementales rend incontournable l'adoption d'un modèle de croissance plus respectueux de la nature et des générations futures. L'UniNE a intégré très tôt cette problématique, qu'on retrouve dans les trois thématiques ci-dessous.

Ecologie chimique et biotechnologie environnementale. Issue du pôle national de recherche *Survie des plantes*, l'écologie chimique associe des compétences en chimie analytique avec des recherches sur les processus et les interactions biologiques reposant sur des signaux chimiques. Elle développe des méthodes de travail comportant des possibilités de mise en œuvre quasi illimitées en vue de développer une biotechnologie environnementale respectueuse des écosystèmes.

Hydrogéologie et géothermie. Approvisionner les populations en eau potable et en énergie géothermique renouvelable est un enjeu qui gagnera en importance avec le réchauffement climatique. Il s'agit de développer de nouveaux axes de recherche collaborative à fort impact et d'offrir une meilleure compréhension des risques et du potentiel de la géothermie en tant que source d'approvisionnement énergétique.

Energie et environnement. Pour atténuer les effets du changement climatique, il est nécessaire d'opérer une transition, coûteuse et complexe, vers une utilisation plus efficace de l'énergie et vers des sources d'approvisionnement énergétique plus durables. Des

analyses approfondies sont nécessaires pour fournir des bases de décision aux entreprises et aux pouvoirs publics, tant sur le plan technique qu'économique et social.

Objectif : développer les activités administratives, d'enseignement et de recherche qui répondent à l'impératif du développement durable.

3. La créativité à l'origine de toute réponse

Dans un monde en profonde mutation, la créativité est indispensable pour répondre de façon appropriée aux nouveaux besoins. L'UniNE s'occupe d'innovation dans trois domaines : l'innovation sociale, qui comprend l'ensemble des processus mis en place pour répondre à une situation sociale insatisfaisante, l'innovation technologique promue par quelques instituts renommés, ainsi que les services à l'innovation, comme le droit de la propriété intellectuelle ou le management de l'innovation. A l'UniNE, la créativité et l'innovation sont au centre des thématiques suivantes:

Sciences cognitives. Les sciences cognitives regroupent diverses compétences interdisciplinaires dans le domaine de la cognition, à travers l'étude du langage et des comportements sociaux ainsi que l'étude du cerveau. Elles sont appelées à analyser et intégrer la compréhension de la réaction de l'être humain face à des technologies inédites et des modes de travail et de communication encore impensés.

Innovation et société. Clarté, prévisibilité et stabilité sont des conditions favorables et nécessaires à l'innovation afin de répondre aux besoins socio-économiques de ses acteurs. Il convient donc d'étudier les cadres juridique, social, et économique de la recherche et développement (R&D) et de l'innovation au niveau local, national et international, dans une perspective contemporaine et tournée vers l'avenir.

Culture 4.0. Les nouvelles technologies sont omniprésentes dans notre quotidien. Expositions, conservation patrimoniale, arts plastiques ou de la scène connaissent des évolutions marquées par la digitalisation. A l'inverse, la culture conditionne et influence les comportements humains, notamment dans l'adoption de nouvelles technologies.

Objectif : renforcer les activités qui stimulent les solutions créatives et permettent d'offrir un environnement favorable à l'innovation.

4. L'Humain au cœur des réflexions

L'approche humaniste est au cœur de nos activités. Garantir la liberté individuelle, respecter les droits fondamentaux, être ouvert au dialogue et à la participation, défendre l'éthique et la responsabilité sociale, promouvoir l'esprit de civisme, de justice et d'équité : ce sont quelques-uns des engagements de la Charte de l'Université. Les thématiques retenues se cristallisent autour de ces valeurs.

Migrations. Les questions de mobilité, ses causes économiques et sociétales, les cadres légaux nationaux et internationaux qui les règlent, et les conséquences de ces circulations sur la cohésion de nos sociétés sont au centre des préoccupations de notre temps.

Santé et société. La santé est le bien humain le plus précieux et figure logiquement au cœur des préoccupations majeures de la société et des individus. Avec l'émergence de la médecine personnalisée fondée sur les connaissances génétiques et les banques de données biologiques, les années à venir soulèveront de nouvelles questions auxquelles seule une collaboration interdisciplinaire permettra de répondre.

Travail 4.0. La quatrième révolution industrielle est liée à l'arrivée de systèmes de production complexes (matériels et immatériels), des objets connectés et du *Big data*. Elle

aura des répercussions importantes sur la gestion des ressources humaines et nécessitera un ajustement du cadre institutionnel et légal sur le monde du travail (politique de prévoyance, assurances sociales, droit du travail, aménagement du territoire, etc.).

Objectif : privilégier les activités qui défendent et améliorent la condition humaine.



Outils de suivi

- *Evaluation annuelle des enseignements relatifs aux quatre objectifs de spécialisation*
- *Bilan annuel des projets de recherche relatifs aux quatre objectifs de spécialisation*
- *Bilan annuel des activités administratives contribuant aux quatre objectifs de spécialisation*

Seconde partie – Réalisation des objectifs

Les objectifs explicités dans la première partie de ce document, ainsi que les outils de suivi leur étant associés, constituent la feuille de route de l'UniNE pour son chemin vers la pertinence. Ces objectifs sont autant de points de repères qui doivent permettre au navire de conserver le cap et de mesurer sa progression. Ils mettent en évidence les moyens et les atouts dont dispose l'UniNE, les champs qu'elle désire renforcer et les thématiques qu'elle entend développer pour assumer sa pertinence. La concrétisation de ces objectifs passera par la mise en œuvre des différents projets soumis par la communauté universitaire. La seconde partie qui débute ci-dessous est consacrée à la présentation de ces projets. Elle en établit l'inventaire, précise le processus d'évaluation qui leur sera appliqué et décrit les contraintes financières auxquelles ils seront soumis.

IV. STRATEGIE DE REALISATION

Dans les pages qui précèdent, le plan d'intentions a défini les objectifs généraux pour les quatre années à venir. Ces objectifs, accompagnés d'une proposition d'enveloppe budgétaire quadriennale, doivent à présent être discutés avec les autorités politiques en vue d'établir un mandat d'objectifs dans le cadre d'une négociation entre le Conseil d'Etat et l'Université (LUNE, art. 74 al. 1). Ce mandat est ensuite soumis au Grand Conseil pour ratification et adoption de l'enveloppe financière (LUNE, art. 74 al. 2).

La stratégie de réalisation est de la compétence du rectorat, qui se basera sur le mandat d'objectifs. Elle fait l'objet d'un dialogue et d'un suivi réguliers avec le Département de l'éducation et de la famille (DEF) dans le cadre de la négociation en vue de signer un contrat de prestations ainsi que lors de l'examen périodique des indicateurs figurant dans ce contrat (LUNE, art. 75). Bien que cette stratégie appartienne au rectorat et qu'elle soit appelée à être adaptée une fois que le mandat d'objectifs et l'enveloppe qui s'y rapporte auront été votés, il est important que les autorités politiques et la communauté universitaire soient renseignées sur la manière dont le rectorat va évaluer les projets qui lui seront soumis par les facultés et les services ainsi que ceux qu'il entend examiner de sa propre initiative. Le but est ici de rendre transparents les critères de sélection, afin de donner des chances égales de réalisation à chaque projet, d'où qu'il provienne.

La procédure d'évaluation des projets se déroulera en trois phases d'examen successives. Ces trois phases sont esquissées dans les lignes qui suivent.

Phase 1

La première question est simple : « Le projet est-il conforme aux objectifs du mandat ? »

A titre d'exemple, rappelons l'objectif stratégique en lien avec l'enseignement qui prévoit des programmes de formation reconnus, le recrutement d'enseignant-e-s de talent, la promotion des échanges en classe et la volonté de nourrir l'activité d'enseigner avec la recherche. Un projet d'enseignement qui n'irait pas dans le sens de la réalisation de ces objectifs, ou d'un nombre substantiel d'entre eux, ne sera pas retenu.

Phase 2

La *Vision stratégique 2027* a mis en évidence dix axes stratégiques, cinq concernant l'organisation interne, cinq concernant les relations avec l'extérieur.

Ces axes stratégiques sont :

Organisation interne

1. Clarifier les structures et les rendre plus efficaces
2. Accroître la transparence et la participation
3. Mobiliser les forces vives et optimiser l'allocation des ressources
4. Améliorer les processus et le suivi
5. Promouvoir nos valeurs

Relations extérieures

1. Intensifier le dialogue avec les autorités
2. Augmenter les synergies avec les partenaires académiques
3. Diversifier le financement
4. Fidéliser les utilisateurs et utilisatrices
5. Renforcer les liens avec le monde économique

Pour tout projet ou prestation, le rectorat analysera les effets attendus ou existants dans chacun des dix axes stratégiques. Un projet ou une prestation qui ne réunit que peu de points ne sera pas poursuivi. S'il obtient un bon score pour plusieurs axes, ou le score maximal dans quelques axes, le rectorat passera à la phase suivante de l'examen, qui est d'ordre financier.

Phase 3

Une fois que les projets ont été jugés favorables aux objectifs stratégiques et conformes aux axes de réalisation de la stratégie, un troisième examen, d'ordre financier, est nécessaire. Si un projet peut être réalisé dans le cadre financier donné par le budget annuel, il peut être immédiatement entrepris, ou selon le calendrier prévu pour sa mise en œuvre.

Si un projet nécessite des moyens financiers supplémentaires, le rectorat examine si ces moyens peuvent être acquis, que ce soit par une hausse de l'enveloppe cantonale ou d'autres sources de subventionnement public, par le recours à un financement externe *ad hoc*, ou par une modification de la répartition interne des ressources dont dispose la faculté ou le service concernés. Enfin, un projet nécessitant des moyens supplémentaires peut également être lancé s'il va générer à terme de nouveaux revenus, le rectorat ne devant pas s'interdire de prendre le risque d'investir dans certains cas jugés nécessaires pour la pérennité et le développement de l'institution. Le Fonds d'innovation (LUNE, art. 84-87) doit soutenir le choix stratégique d'investir dans le lancement de projets d'avenir. Toutefois, au vu du contexte financier et du mécanisme qui lie son alimentation à d'éventuels excédents budgétaires annuels, il est peu probable que l'UniNE puisse compter sur cette ressource au cours de la prochaine période quadriennale.

V. MISE EN ŒUVRE

En dehors de l'aspect légal, la finalité du plan d'intentions est de favoriser une prise de conscience qui conduise à des rapprochements interdisciplinaires au niveau de l'enseignement et de la recherche et à une gouvernance qui reconnaisse toutes les qualités humaines et professionnelles du personnel de l'UniNE. C'est la raison pour laquelle le rectorat a demandé aux facultés de soumettre des projets dans ces trois domaines en lien avec la *Vision stratégique 2027*. Ces projets ont pour but de mettre en œuvre la stratégie 2018-2021 de l'UniNE. Ils représentent les mesures à déployer pour atteindre les objectifs mis en évidence dans les sections I à III. La mise en œuvre du plan d'intentions implique aussi une prise en considération des ressources financières nécessaires pour certains projets.

1. Projets

Le rectorat a encouragé les facultés et les services centraux à lui présenter les projets qui génèrent le plus de valeur ajoutée pour les programmes de formation et les activités de recherche. Ces projets constituent un portefeuille qui réunit les spécificités respectives des contributeurs et contributrices, ainsi que leurs ambitions pour les quatre prochaines années. Avec une grande liberté dans le choix des thèmes, le catalogue de projets reflète la volonté de chaque entité de contribuer au développement non seulement de son domaine d'activités, mais également de l'ensemble de notre institution.

Au total, les facultés et les services centraux ont remis quelque 160 projets au rectorat. Ces projets témoignent de l'engagement et de l'inventivité de la communauté universitaire. A des degrés divers, ils s'inscrivent tous dans la logique du plan d'intentions, qui consiste à rechercher la pertinence au travers d'un double objectif: (i) assurer l'excellence de l'Université dans son cœur de métier, (ii) tout en renforçant ses particularités. La synthèse présentée ci-dessous donne un aperçu des éléments dont l'UniNE dispose pour réaliser cette double ambition.

Relevons qu'au cours des quatre prochaines années, les facultés et services centraux continueront de soumettre au rectorat leurs projets, en fonction du déploiement de leurs activités (chaires à repourvoir, adaptation des plans d'études, nouveaux cursus, projets d'amélioration de l'encadrement, recherche de fonds de tiers supplémentaires, etc.). Leur mise en œuvre sera sujette au processus d'évaluation présenté dans la section précédente, dans une démarche où il s'agira de promouvoir l'équité et le respect de la diversité des facultés, tout en tenant compte des moyens qui seront à disposition.

1.1 Enseignement

Face à la multiplicité croissante des voies et des offres de formation, maintenir l'attractivité de l'UniNE exige des améliorations permanentes dans trois domaines: les compétences transmises, le cadre d'apprentissage et la promotion des cursus. Les projets portant sur l'enseignement, qui représentent un peu plus de 45% du total, apportent des contributions novatrices à chacun de ces trois domaines. L'adéquation entre les compétences transmises et les demandes sociétales est à la base des propositions de réforme de l'offre de formation. La plupart de ces propositions s'articulent autour des défis sociaux et environnementaux à relever dans le futur, tels qu'illustrés par les thématiques de spécialisation de la *Vision stratégique*. Il faut aussi que ces compétences soient transmises dans le cadre le plus approprié qui soit, tant sur le plan des méthodes pédagogiques que de l'infrastructure ou des activités de conseil aux étudiant-e-s. Les projets de mentorat pour les étudiant-e-s et de forum pédagogique pour les enseignant-e-s s'inscrivent dans cet objectif. Il faut enfin que ce cadre et ces compétences soient

communiqués à l'extérieur de façon transparente et accessible, en particulier au travers des nouveaux médias. Les efforts nécessaires sont conséquents dans les trois domaines, mais n'impliqueront pas nécessairement des dépenses supplémentaires importantes. Très souvent, il s'agit bien plus de réorientations et de mises à jour, un exercice naturel pour les membres d'une communauté universitaire dynamique et motivée.

1.2 Recherche

Une recherche vigoureuse et de qualité constitue l'autre mission de base de l'UniNE. Elle passe elle aussi par une identification des thèmes les plus porteurs, par une amélioration constante des conditions-cadres et par une communication efficace de celles-ci, afin de continuer à attirer les meilleurs talents sur le plan national et international. Les divers projets soumis ainsi que la plus grande autonomie octroyée à l'UniNE dans le cadre de la LUNE constituent de solides atouts. Les sujets d'étude proposés, de la science des données aux humanités numériques, recoupent des préoccupations majeures face aux mutations socio-économiques en cours, et sont hautement susceptibles d'attirer l'attention de la Cité, ainsi qu'un financement externe au travers des organismes de promotion de la recherche nationaux et européens. Deux tiers des projets de recherche soumis présentent une composante d'enseignement, ce qui illustre la relation étroite entre enseignement et recherche, un des points centraux de notre stratégie de développement. Le renforcement du soutien aux chercheurs et chercheuses, tant administratif qu'en matière d'infrastructure, associé à des procédures plus rapides en matière de nomination, contribueront également à maintenir la diversité et la renommée de la recherche développée à l'UniNE.

1.3 Rayonnement

L'UniNE est convaincue que l'excellence en matière d'enseignement et de recherche n'a de sens que si elle est orientée vers le développement des compétences requises pour faire face aux transformations sociétales. Pour réaliser cette ambition, l'UniNE doit être en phase avec la société qui l'entoure et collaborer avec les autres institutions de formation tertiaire, en particulier sur le plan régional. Plus d'une dizaine de projets visent à entretenir et développer les relais avec la Cité, au travers de journées thématiques, de formations continues et des activités de médiation et de mise en scène des savoirs. Des centres spécialisés dans les nouvelles thématiques liées à la digitalisation sont prévus dans divers domaines (droit, travail, santé). Les collaborations avec les associations culturelles, les collectivités publiques et les musées sont fructueuses, et continueront à être soutenues. Plusieurs pistes sont également envisagées pour renforcer les synergies avec la HE-arc et la HEP en matière d'enseignement et de recherche, et avec Microcity en matière d'innovation.

1.4 Gouvernance

Une bonne gouvernance est essentielle pour assurer la qualité et la visibilité des conditions-cadres pour accomplir les missions de l'université. Cette gouvernance doit s'appuyer sur des textes légaux attribuant clairement les responsabilités, les compétences et les processus décisionnels. A cet égard, la LUNE a introduit un nouveau cadre qui dote l'UniNE d'une plus grande autonomie que par le passé. Les règlements récemment adoptés, ainsi que les divers projets en cours, démontrent que l'UniNE a su saisir la balle au bond et est en train de renforcer la clarté, l'efficacité et la sécurité de son cadre juridique. L'objectif est d'aller au-delà, en améliorant les conditions-cadres et en faisant partager à l'ensemble des acteurs et actrices de la communauté universitaire (y inclus le personnel administratif, technique et de bibliothèque) la perception de valeurs et d'objectifs communs. Les quelques dizaines de projets soumis par les services centraux

permettront de concrétiser cet objectif. Cela exigera une stratégie efficace d'attraction et de fidélisation de collaborateurs et collaboratrices performant-e-s, ainsi qu'une gestion rigoureuse et impartiale, par exemple en matière de gestion des conflits et d'allocation des ressources. Cela impliquera aussi des efforts particuliers de transparence et de communication de l'information, et la poursuite des démarches d'auto-évaluation qui font partie intégrante du processus d'accréditation de l'UniNE.

1.5 Spécificités

Mettre en œuvre les priorités du cœur de métier implique l'engagement de toute la communauté universitaire. Cette communauté est certes diverse, mais tant que les acteurs et actrices se parlent et prennent en compte l'intérêt commun, la diversité est une force que l'UniNE s'attachera à cultiver. Sa taille réduite, son expérience, et les multiples projets en cours contribueront grandement à cet effort de mobilisation interne. Les innovations pédagogiques enrichissent les compétences des étudiant-e-s. L'intégration du corps intermédiaire dans les processus décisionnels participe à la formation d'une relève de qualité. La valorisation des ressources humaines, qu'il s'agisse du personnel enseignant ou administratif, renforce leur attachement à l'institution. Les mesures de soutien aux activités de recherche et d'enseignement stimulent la créativité et l'engagement du corps professoral. Ces acteurs et actrices sont, avec toute leur diversité, indispensables pour la vie de l'Université et pour l'établissement de liens solides avec les milieux économiques, politiques et culturels de notre région.

1.6 Thématiques

Il faut enfin que tous ces efforts, toutes ces activités hautement spécialisées, aient un sens social, une pertinence. Face aux mutations technologiques et aux défis environnementaux, l'UniNE reste attachée à ses valeurs d'ouverture, de tolérance et de responsabilité, et tient à contribuer en tant qu'acteur reconnu à la recherche des solutions les mieux adaptées. Sa vocation généraliste et sa tradition de proximité l'y prédestinent naturellement. Les projets proposés en matière d'enseignement et de recherche lui en donneront les moyens. Plus de la moitié d'entre eux s'inscrivent explicitement dans le cadre des grandes thématiques décrites dans la *Vision stratégique*, à savoir les enjeux liés à la digitalisation et au développement durable, et l'importance d'une approche innovante et humaniste. Quelle que soit la thématique, la dimension multidisciplinaire est omniprésente. Des conditions de travail à la consommation énergétique, de la conservation des espèces à la maîtrise de la communication, les problématiques sont abordées sous des angles multiples. Les membres de la communauté universitaire actifs dans l'enseignement et la recherche prouvent en cela qu'ils ont pleine conscience de la nécessité de décloisonner leurs disciplines afin de contribuer à l'effort commun.

2. Financement

Les quinze dernières années ont été marquées par une stabilité voire une légère hausse des subventions cantonales, ce qui n'a pas suffi à couvrir la « progression à froid » des charges (adaptation annuelle des traitements, explosion des coûts d'abonnement aux revues scientifiques, etc.). Grec ancien, italien, physique, géologie, microtechnique, théologie : autant de domaines qui ont disparu ou évolué depuis le tournant des années 2000. Rares sont les institutions universitaires en Suisse ayant connu un tel bouleversement de leur portefeuille dans un passé récent. L'ouverture de nouveaux programmes porteurs et la transformation de programmes existants ont toutefois permis de trouver de nouveaux financements et de répondre aux attentes des étudiant-e-s.

Le programme d'assainissement décidé par le canton en 2016 est un changement de paradigme qui a des répercussions majeures sur l'UniNE. Au lieu de la progression annuelle de la subvention de 0,45% (environ 250'000 francs) qui figurait dans la planification financière, l'UniNE subira d'ici 2020 une réduction de sa subvention de 3 millions par rapport à ce qu'elle a reçu en 2016 (4 millions par rapport à ce qu'elle aurait reçu en 2020 selon l'ancienne planification). Si l'on considère les valeurs financières 2016, l'UniNE devrait fonctionner avec une réduction moyenne de l'enveloppe cantonale de 2,4 millions de francs par an entre 2017 et 2020, soit 9,6 millions francs au total.

Le cadre budgétaire donné à l'UniNE pour les années 2017 à 2020, et servant de base à sa proposition d'enveloppe quadriennale 2018-2021, est donc le suivant :

Subvention 2016-2020 selon la planification financière cantonale
(en millions de francs)

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Subvention (mio.)	52,1	50,4	49,9	49,4	49,1
Différence d'une année à l'autre		-1,7	-0,5	-0,5	-0,3
Baisse du financement par rapport à 2016		-1,7	-2,2	-2,7	-3,0

Les coupes dans la subvention cantonale risquent d'impliquer une réduction en cascade des subventions fédérales, qui dépendent de la part relative de l'UniNE dans la population étudiante et les activités de recherche au niveau national. Par ailleurs, et indépendamment du phénomène précédent, les nouvelles conventions de répartition adoptées dans le cadre de la LEHE vont conduire de leur côté à une réduction quasi certaine des subventions fédérales de l'ordre de 5% à partir de 2017. La situation budgétaire va encore se péjorer ces prochaines années en raison d'une hausse des charges salariales liées à la prévoyance professionnelle, en particulier dans le cadre du refinancement de prévoyance.ne.

Pour rééquilibrer son budget dans ces circonstances difficiles, l'UniNE a déjà procédé à des non-renouvellements de postes suite à des départs volontaires et des départs à la retraite. Elle continue à prendre des mesures d'optimisation de ses dépenses, notamment en améliorant sa gouvernance et en mettant en concurrence ses divers fournisseurs. Ses objectifs d'augmenter le nombre d'étudiant-e-s et de fonds de tiers ainsi que de mettre en place une politique de financement externe ont pour finalité de pouvoir déployer sa stratégie 2018-2021 dans des conditions globalement adéquates.

VI. ENVELOPPE BUDGETAIRE QUADRIENNALE

Selon l'article 73 alinéa 2 LUNE, le rectorat accompagne son plan d'intentions d'une enveloppe quadriennale indiquant les moyens financiers qu'il juge nécessaires à sa réalisation. Cette enveloppe fait partie de la négociation prévue entre l'Université et le Conseil d'Etat en vue d'établir le mandat d'objectifs à soumettre au Grand Conseil (art. 74). Compte tenu de la double nécessité de prendre en compte les contraintes financières très serrées auxquelles sont soumises les institutions cantonales, et d'assurer par ailleurs son attractivité dans un contexte universitaire concurrentiel, l'UniNE a choisi de présenter sa proposition d'enveloppe quadriennale selon deux variantes, synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Proposition d'enveloppe quadriennale cantonale 2018-2021
(en millions de francs)

Année	2018	2019	2020	2021	Total
Variante 1	49,90	49,40	49,10	49,35	197,75
Variante 2	50,40	50,40	50,40	50,40	201,60

Dans la variante 1, nous inscrivons le plan d'intentions dans le cadre donné par la planification financière cantonale jusqu'en 2020. Le plan d'intentions couvrant la période 2018-2021, nous formulons l'hypothèse que la progression minimale usuelle avant les mesures d'assainissement sera réintroduite dès 2021, faisant remonter la subvention annuelle de 250'000 francs.

Conséquences de la variante 1

- Si la coupe budgétaire de 1,7 million en 2017 a pu être absorbée sans toucher aux prestations grâce à des mesures de réorganisation interne, d'optimisation des recettes et de réduction des dépenses par un contrôle accru, à l'avenir il sera difficile de maintenir les prestations de base à leur niveau sans évolution significative des recettes provenant des autres sources de financement : dédommagements accordés en vertu de l'Accord intercantonal universitaire (AIU), de la loi fédérale sur les hautes écoles (LEHE), fonds de tiers et autres recettes externes.
- Les projets permettant d'améliorer la situation financière par des retombées immédiates (économies ou nouvelles recettes) pourront être alors réalisés.
- Les projets de développement à coût neutre pourront être réalisés en partie, sauf là où le maintien du niveau actuel de prestations devrait être remis en question.
- Les autres projets permettant d'améliorer les prestations mais nécessitant un financement supplémentaire devront être gelés ou abandonnés.

Au vu des risques que fait peser la variante 1 sur l'attractivité de l'UniNE, et par voie de conséquence sur les retombées pour le canton, le rectorat a décidé de proposer une variante 2 dans laquelle la contribution de l'UniNE à l'assainissement du ménage cantonal est plafonnée à hauteur de la coupe subie en 2017, soit une réduction totale du financement étatique de 1,7 million x 4 ans = 6,8 millions de francs.

Pour le rectorat, trois raisons principales légitiment cette variante s'écartant de la planification financière :

1. Du fait de son mode de financement et de son positionnement dans la formation d'une relève hautement qualifiée, l'activité de l'Université entraîne des retombées

nettes pour le canton de Neuchâtel. Ce cercle vertueux est à encourager, ou du moins à ne pas mettre en péril, en période de difficultés budgétaires.

2. L'étude BAKBasel du 23 mars 2016 montre que les coûts de la formation universitaire à Neuchâtel sont inférieurs de 29% à la moyenne suisse (indice 71 sur 100). Sans nier que cela provient également de la structure de l'UniNE, qui n'offre pas les domaines les plus coûteux tels que la médecine dès la 3e année, cela montre aussi que l'institution est svelte en comparaison intercantonale et que, une fois l'exercice d'amaigrissement de 2017 effectué, la chair risque d'être atteinte en cas de réductions supplémentaires.
3. Plus de 75% des charges relevant des salaires, l'UniNE sera particulièrement touchée par la future hausse des charges liées à la prévoyance vieillesse. Ces conséquences n'ont pas pu être prises en compte lors du calcul des efforts demandés à l'UniNE dans le cadre du programme d'assainissement.

Conséquences de cette variante 2

- L'UniNE peut maintenir son niveau de prestations et réaliser les projets à coût neutre ou permettant des retombées immédiates en termes d'économies ou de nouveaux revenus.
- Si elle parvient à dégager un financement supplémentaire par ses autres sources ou de nouvelles sources, elle peut réaliser les projets prioritaires, notamment en vue de son accréditation en 2021, qui lui permettront d'améliorer ses prestations mais nécessiteront des moyens additionnels par rapport à l'existant.

Au vu de la situation financière du canton et dans sa volonté d'être solidaire dans sa participation à l'assainissement du ménage cantonal, le rectorat renonce à proposer une variante qui nécessiterait un financement allant au-delà de la variante 2, même si cette variante permettrait d'entrer en matière sur de nombreux projets annoncés par les facultés et l'administration.

De même, le rectorat renonce à une variante qui réduirait encore le financement par rapport à la variante 1, car elle constituerait un risque trop important pour une institution déjà soumise à de fortes pressions.

Conclusion

Qu'est-ce qu'une université ? Quelles sont les prestations qui sont attendues de sa part ? Et s'agissant de l'Université de Neuchâtel, quelles sont les perspectives ? Quelles sont ses forces et les retombées qu'elle génère pour l'économie et la société en général, l'Arc jurassien et le canton de Neuchâtel en particulier ? Quelles sont ses fragilités et comment entend-elle en faire des tremplins pour apporter des solutions créatrices et innovantes ?

Le plan d'intentions 2018-2021 a été élaboré avec le souci principal de répondre à ces questions. C'est pourquoi il s'agit d'un document ambitieux et réaliste à la fois, où l'Université se montre confiante dans ce qu'elle offre aujourd'hui et dans son potentiel pour demain, tout en tenant un discours de vérité sur ses fragilités structurelles et sur les domaines où elle peut et doit améliorer ses prestations.

Concrétisant pour les quatre prochaines années la direction stratégique prise dans la Vision à dix ans, le plan d'intentions n'est pas un aboutissement, mais un début. Il doit servir à établir le mandat d'objectifs, qui lui-même sera complété par un contrat de prestations. Néanmoins, c'est une étape importante. Au niveau interne, le processus participatif mis en place a été un formidable révélateur de la volonté de toutes les composantes de l'Université de remplir la mission sociétale qui nous est assignée. Vis-à-vis de l'extérieur, nous formons le vœu que ce plan d'intentions nourrira des échanges fructueux et saura contribuer à consolider la confiance qui nous est accordée par la population au fil des interactions qui se matérialisent par le dialogue avec la Cité et au travers du soutien de nos autorités exécutives et législatives.

Plus que tout, au-delà de tel ou tel objectif dans la liste que nous avons fournie, nous souhaitons que les lecteurs et lectrices de ce plan d'intentions puissent se dire : « Voilà une université qui suit le bon chemin pour être pertinente, et qui prépare le futur en plaçant l'Humain au cœur de ses préoccupations. ».



LETTRES ET SCIENCES HUMAINES
SCIENCES
DROIT
SCIENCES ECONOMIQUES



Edition

Université de Neuchâtel
Rectorat
Faubourg de l'Hôpital 41
CH-2000 Neuchâtel

Impression

Centre d'impression de l'Université (CIUN)