

**Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil
à l'appui
d'un projet de décret ratifiant le mandat d'objectifs confié à
l'Université pour la période 2019-2022 et portant octroi d'un
crédit d'engagement quadriennal de 200'708'685 francs**

(Du 25 mars 2019)

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

RÉSUMÉ

La nouvelle loi sur l'Université de Neuchâtel (LUNE) prévoit la compétence de votre Conseil de ratifier le mandat d'objectifs définissant pour quatre ans les objectifs stratégiques à atteindre par l'Université de Neuchâtel (UniNE). Le mandat d'objectifs 2019-2022 comprend également une proposition d'enveloppe quadriennale, soit le financement nécessaire à sa réalisation.

Le mandat d'objectifs 2019-2022 est le premier établi sous l'égide de la LUNE. Il a été négocié entre le Rectorat de l'Université et le Conseil d'État, représenté par le Département de l'éducation et de la famille. Le plan d'intentions du Rectorat, de novembre 2017, a servi de base aux négociations de ce mandat. Le mandat d'objectifs 2019-2022 et son enveloppe financière sont donc le fruit des discussions menées dans un esprit consensuel; en rupture avec l'ancienne loi, le mandat d'objectifs sous la LUNE n'est plus un acte unilatéral imposé par l'autorité politique à l'UniNE.

Le mandat d'objectifs 2019-2022 soumis à votre autorité traduit les objectifs stratégiques que l'UniNE entend atteindre ces quatre prochaines années ; les moyens concrets de leur réalisation ainsi que les indicateurs sont prévus dans le contrat de prestations passé entre le Rectorat et le Conseil d'État, conformément aux prescriptions de la LUNE.

Le mandat d'objectifs 2019-2022 s'inscrit dans la continuité du précédent, tout en se voulant plus ambitieux. L'UniNE se voit confier notamment la responsabilité :

- *Dans le domaine de l'enseignement, intégrer dans le cursus les thématiques liées à l'Industrie et à la Société 4.0, telles que la digitalisation et le développement durable ; ensuite, de promouvoir l'attractivité des centres de compétences existants par l'introduction de nouvelles techniques pédagogiques et d'outils digitaux, en renforçant l'interdisciplinarité et les compétences transversales, ce qui nécessitera aussi d'améliorer la lisibilité des cursus ;*

- *En matière de recherche, de soutenir activement le parcours doctoral, de promouvoir la carrière des femmes, de favoriser l'accueil de professeur-e-s bénéficiant de bourses, de valoriser la propriété intellectuelle et d'intensifier les relations avec l'économie ;*
- *Pour son rayonnement dans la société, de développer son offre de formations continues, de renforcer ses collaborations et partenariats avec les hautes écoles et les institutions de recherche sises dans notre canton et dans l'Arc jurassien, en particulier dans la région BEJUNE ;*
- *Quant à ses infrastructures, de participer activement au projet de construction, par l'État, d'un nouveau bâtiment, et de coordonner les travaux avec la ville de Neuchâtel.*

L'enveloppe financière quadriennale porte sur un montant total de 200'708'685 francs. Cette enveloppe intègre les économies décidées dans le cadre des programmes successifs d'assainissement des finances. Si le Conseil d'Etat s'en était tenu à la PFT existant avant le premier et le second programmes d'économies et avant son plan financier de la législature 2018-2021, le montant serait de 218'493'504.-, soit 17.78 mio plus élevé.

L'UniNE devra donc poursuivre ses efforts pour augmenter ses ressources provenant des autres bailleurs de fonds, la Confédération et les autres cantons, mais aussi améliorer sa captation de fonds de tiers ; c'est l'ambition du présent mandat d'objectifs.

1 INTRODUCTION

Le précédent mandat d'objectifs est arrivé à son terme en 2017. Son successeur aurait dû le remplacer au début 2018. Les actes préparatoires au nouveau mandat d'objectifs, vision stratégique et plan d'intentions, respectivement de juin et novembre 2017, ont demandé un important travail aux organes de l'Université de Neuchâtel (UniNE), dès l'entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017 de la nouvelle loi sur l'Université de Neuchâtel (LUNE) ; ils s'en sont acquittés avec célérité. Dans ce contexte, il eût été illusoire de voir aboutir la négociation du futur mandat d'objectifs et la présentation du rapport au Grand Conseil avant la fin de l'année 2017.

Par ailleurs, les travaux de révision de l'accord intercantonal universitaire (AIU) étaient à bout touchant et la CDIP a ouvert la procédure de consultation lors du second semestre 2017. L'intention était alors de soumettre le nouvel accord à la signature des cantons à compter de l'automne 2018. Le projet modifie sur des points importants le système actuel d'indemnisation des cantons et le Conseil d'État avait jugé opportun de présenter à votre Conseil un seul rapport portant sur le nouveau mandat d'objectifs ainsi que sur l'AIU révisé. Les résultats de la procédure de consultation ont mis en exergue des divergences entre cantons, de sorte que le projet du nouvel AIU se devait d'être adapté ; la procédure de ratification ne pouvait donc être ouverte en 2018, comme escompté en 2017.

Le Conseil d'État présentera donc son rapport sur l'AIU II à votre Conseil dans le courant de l'année 2019. Ce retard ne devait pas, en revanche, différer plus longtemps la présentation du nouveau mandat d'objectifs. Notre Université a besoin de cette feuille de route et de la garantie de son financement pour développer ses ambitieux projets et demeurer, dans le paysage suisse des hautes écoles, l'université la plus pertinente.

1.1 La nouvelle loi sur l'Université

L'entrée en vigueur de la LUNE a doté l'UniNE de nouvelles compétences, renforçant son autonomie comme l'annonçait le mandat d'objectifs 2014-2017. Des compétences sont déléguées au Rectorat et au Conseil de l'UniNE (le Conseil), mais aussi à l'Assemblée de l'Université, un nouvel organe, à qui revient la tâche d'adopter les Statuts de l'UniNE.

Les dispositions transitoires de la LUNE fixent un délai jusqu'à mi-2018 pour l'approbation des Statuts (art. 107, al. 1 LUNE) et jusqu'à mi-2020 (art. 107, al. 2 LUNE) pour l'adoption d'autres actes réglementaires.

Tous les organes de l'UniNE ont agi avec diligence et, dans la perspective du nouveau mandat d'objectifs, les principaux actes réglementaires sont entrés en vigueur aux échéances fixées par la LUNE. Ainsi, les Statuts de l'Université, adoptés le 3 mai 2018, sont entrés en vigueur le 1^{er} juillet 2018. D'autres règlements importants ont également été édictés depuis la prise d'effet de la LUNE¹.

Le Conseil a institué une Commission de surveillance pour les procédures de nomination des professeur-e-s ordinaires et assistant-e-s. Les nouveaux organes se sont dotés de règlements de fonctionnement.

L'UniNE a donc rempli ses obligations réglementaires, découlant de la LUNE, dans les délais prévus.

De son côté, le Conseil d'État a adopté les actes suivants :

- L'arrêté de nomination des membres du Conseil de l'Université (2017-2021), du 19 avril 2017 ; l'arrêté fixant la rémunération des membres du Conseil de l'Université, du 25 septembre 2017 ;
- Le règlement de la Commission de recours en matière d'examens de l'Université, du 13 septembre 2017 ; l'arrêté fixant l'indemnisation des membres de la Commission, du 3 juillet 2017 ; les arrêtés de nomination des membres de la Commission ;
- L'arrêté d'abrogation de l'arrêté sur la rétrocession partielle des gains annexes importants des membres du corps professoral de l'Université, du 18 octobre 2017 ;
- L'arrêté portant abrogation du règlement général de l'Université et du règlement général d'organisation de l'Université, du 25 juin 2018.

1.2 Le mandat d'objectifs sous la LUNE

La LUNE innove sur de nombreux points, dont celui du mandat d'objectifs. Il n'est plus un acte unilatéral du Conseil d'État, mais le résultat d'un processus conventionnel mené avec l'UniNE : les grands axes stratégiques du futur mandat d'objectifs, enseignement, recherche et services, sont négociés entre l'UniNE et le Conseil d'État (art. 74, al. 1 LUNE), représenté par le département de l'éducation et de la famille (DEF). Outre son volet académique, le mandat d'objectifs comprend aussi un volet financier, également négocié

¹ Révision du règlement sur les activités annexes et introduction de dispositions révisées sur la rétrocession des gains accessoires. Révision du règlement sur la nomination des professeur-e-s ordinaires et assistant-e-s, afin de tenir compte du transfert de la compétence de nomination du Conseil d'État au Rectorat. Révision du règlement concernant l'évaluation des membres du corps professoral, afin de régler la titularisation des professeur-e-s assistant-e-s avec pré titularisation conditionnelle, ainsi que l'évaluation périodique des professeur-e-s ordinaires. Nouveaux règlements sur la gestion financière et sur les fonds de compensation et d'innovation.

entre les mêmes partenaires : il s'agit de l'enveloppe financière quadriennale (art. 81, al. 3 LUNE).

Le mandat d'objectifs est soumis ensuite sous forme de rapport au Grand Conseil, qui a la compétence de le ratifier par décret, comme ce fut le cas pour les précédents. La ratification porte sur les deux volets, académique et financier, du mandat d'objectifs (art. 74, al. 2 LUNE).

La LUNE prévoit que le mandat d'objectifs doit être mis en œuvre par un contrat de prestations. Cet instrument est lui aussi le fruit de négociations entre partenaires, mais il n'implique pas, du côté de l'État, le Grand Conseil (art. 75 LUNE). Outre les modalités de la mise en œuvre du mandat d'objectifs, le contrat de prestations détermine les indicateurs permettant d'en évaluer la réalisation (art. 75 LUNE). C'est dire que, selon la LUNE, le mandat d'objectifs n'a plus pour vocation de présenter en détail les actions que l'UniNE doit accomplir durant quatre ans ; il se limite à identifier les enjeux stratégiques de notre *alma mater*. Ce sont ces enjeux qui permettront à notre Université de conforter la place de choix qui est la sienne dans le paysage suisse des hautes écoles, un environnement marqué par une concurrence entre les universités qui s'est accrue avec la nouvelle LEHE et qui, dans une certaine mesure, implique de nouveaux acteurs, soit les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques. Il revient au contrat de prestations de prévoir les dispositifs permettant la réalisation des objectifs stratégiques, dont le degré est mesuré via des indicateurs. Le Conseil a la compétence de contrôler l'exécution du contrat de prestations (art. 16, al. 4 LUNE).

1.3 Le mandat d'objectifs 2019-2022 en quelques mots

Seize mandats ont été convenus en raison de leurs objectifs stratégiques dans le domaine de l'enseignement, de la recherche et du rayonnement de l'UniNE dans la société.

La LUNE énumère les deux missions fondamentales de l'UniNE, que sont l'enseignement supérieur et la recherche, tout en rappelant que « la science pour la science » n'est pas une finalité en soi, mais qu'elle doit essaimer ses résultats dans la société (art. 2). La LUNE assigne d'autres missions à l'UniNE (art. 3), qui sont autant de déclinaisons de ses deux missions fondamentales et de leur rayonnement dans la société civile.

Les axes stratégiques du MO 2019-2022 reflètent ses missions fondamentales et font écho à celles qui leur sont ancillaires.

Enseignement. L'enseignement s'inscrit dans la continuité du mandat d'objectifs 2014-2017 : une université généraliste, au niveau de la formation bachelor, et profilée au niveau master. Les propositions de l'UniNE visent à renforcer cette double vocation tout en intégrant, dans les programmes d'enseignement, les domaines de la Société 4.0 : il s'agit principalement de la maîtrise de la digitalisation et les réponses aux conséquences sociétales de la 4^e Révolution industrielle. L'objectif de l'UniNE est d'accroître son attractivité et ainsi d'attirer plus d'étudiant-e-s, facteur prépondérant dans le calcul des contributions de base de la Confédération et source de financement importante au niveau intercantonal.

Recherche. Le mandat donné à l'UniNE de renforcer sa politique d'excellence et d'incitation à la recherche garde toute son actualité (mandat d'objectifs 2014-2017). La politique de la recherche de l'UniNE continuera de s'inscrire dans les choix stratégiques arrêtés durant le précédent mandat, à savoir la consolidation et la création de formations spécialisées et la prise en considération de nouvelles thématiques, enrichies de celles à venir de la Société 4.0. La politique de la recherche de l'UniNE, sous le MO 2019-2022, sera aussi plus ancrée dans le monde professionnel et fera la part belle au renforcement des interactions avec l'enseignement.

Le rayonnement et les services à la cité. Le plan d'intentions du Rectorat témoigne de sa volonté de mieux positionner l'Université comme une actrice socio-économique intégrée et engagée au service de la communauté, dans la continuité des actions entreprises sous les mandats d'objectifs précédents. Son rayonnement doit dépasser l'horizon académique, *stricto sensu*, et pénétrer dans la société. Les propositions de l'UniNE dans les domaines de l'enseignement et de la recherche en témoignent. Dans leur prolongement, l'UniNE propose d'autres actions importantes, ainsi le développement des prestations de service, car elles servent et complètent les deux missions fondamentales de l'UniNE.

De nouvelles infrastructures. L'UniNE ambitionne d'accroître son attractivité, d'attirer plus d'étudiants de la région BEJUNE et des autres cantons. La construction d'un nouveau bâtiment est un élément indispensable à la réalisation de ces objectifs et au devenir de notre Université ; y renoncer remettrait en question, à brève échéance, la pérennité des résultats escomptés des différents mandats donnés à l'UniNE dans le présent projet et fragiliserait sa position dans le paysage suisse des hautes écoles universitaires.

2 LE PAYSAGE SUISSE DES HAUTES ÉCOLES ET DE LA RECHERCHE

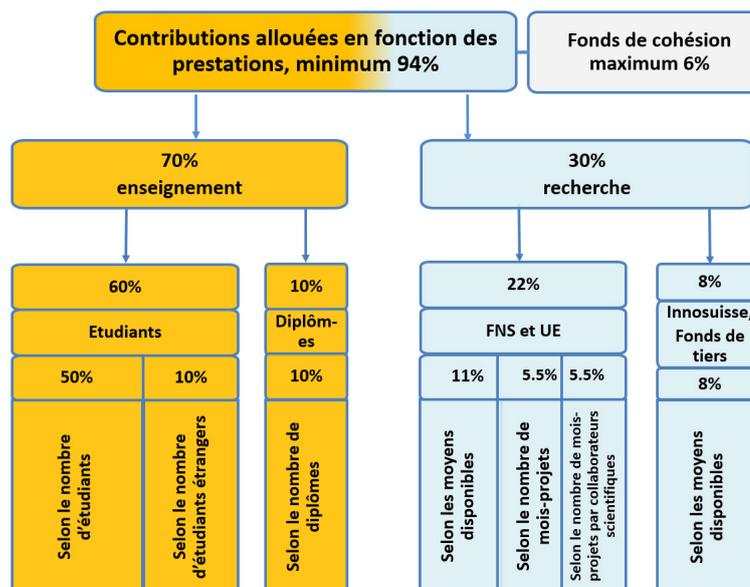
2.1 Les contributions de base de la Confédération

Les contributions de base sont allouées en appliquant des critères de calcul fondés sur les prestations. Les prestations fournies par une haute école sont comparées à celles de toutes les autres hautes écoles du même type ; elles sont mises en concurrence.

Les contributions de base versées aux universités englobent, après déduction des fonds de cohésion, une part liée aux prestations d'enseignement (70%) et une autre liée aux prestations de recherche (30%). Les contributions liées aux prestations d'enseignement sont allouées sur la base du nombre d'étudiant-e-s recensé-e-s et du nombre de diplômes délivrés (masters et doctorats). Les contributions liées aux prestations de recherche, quant à elles, sont réparties en fonction des fonds obtenus du Fonds national suisse (FNS) et de l'Union européenne (programmes-cadres européens de recherche), d'une part, et du nombre de mois-projets ainsi que de l'activité de recherche, d'autre part. Les fonds de tiers (Innosuisse et autres fonds de tiers publics ou privés) sont aussi pris en considération en fonction des moyens mis à disposition.

L'ordonnance d'application de la LEHE (O-LEHE) est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017. Elle détaille, en ses articles 8 et 10, la répartition opérée au sein de chacun des deux piliers, enseignement et recherche, des contributions de base pour les universités.

Graphique 1 : Les composantes des contributions de base de la Confédération



La concurrence voulue par la LEHE dans le pilier enseignement repose essentiellement sur l'attractivité des hautes écoles universitaires (HEU) : elle dépend principalement du nombre d'étudiant-e-s accueilli-e-s ; cette composante de la contribution de base de la LEHE est valorisée à hauteur de 60% du montant versé pour les prestations d'enseignement. Cette part importante de la contribution de base peut être influencée par le mandat d'objectifs donné aux universités : par exemple quant à l'offre de formations proposée ou encore s'agissant de l'encadrement, dont bénéficient les étudiant-e-s. Toutefois, cette concurrence dépend plus fortement de facteur « exogènes », tels l'accessibilité et la taille du bassin de recrutement. Il s'agit pratiquement d'une rente de situation, puisque les grandes universités se partagent, en raison de leur taille, une grande part du montant consacré à ce pilier².

En revanche, dans le pilier recherche, la répartition de 30% tient plus compte de l'activité de chaque université et permet aux « petites universités » de tirer leur épingle du jeu par leur dynamisme en matière de recherche.

L'introduction en 2017 de ce nouveau système de calcul des contributions de base (O-LEHE) a péjoré, en moyenne, à hauteur d'environ 1 million de francs par année la situation de l'UniNE, en comparaison de l'ancien système de la loi sur les aides aux universités (LAU).

Tableau 1 : Contributions de base de la Confédération 2014 – 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
LAU	23'797'195	24'607'202	26'255'359		
O-LEHE				25'126'628	24'246'347
Différence par rapport à l'année précédente		810'007	1'648'156	-1'128'731	-880'281

² On n'imagine pas que l'UniNE, non plus que les autres HEU, relativise le poids du nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s (60%), *stricto sensu*, en favorisant leur parcours, soit en pratiquant une politique de diplomation moins stricte sur les exigences (sous-pilier « Nombre de diplômés »).

Après deux années d'application du nouveau système de calcul des contributions de base de la Confédération, le manque à gagner cumulé pour l'UniNE en 2017 et 2018, depuis la bascule en 2017, s'élève à 2'009'011 francs³.

Le projet de mandat d'objectifs 2019-2022 vise précisément à inverser la tendance, par des objectifs ambitieux dans le domaine de la recherche et à recouvrer le montant alloué en 2016.

2.2 Révision de l'accord intercantonal universitaire (AIU)

Les contributions versées par les cantons pour la formation suivie par leurs ressortissantes et leurs ressortissants dans des universités sises dans un autre canton sont régies par l'AIU, qui date de 1997. Son système de financement repose plus sur un consensus politique que sur la réalité des coûts. En particulier, le rabais pour perte migratoire consenti à six cantons n'est plus justifié, puisqu'aujourd'hui quatorze cantons enregistrent un solde migratoire négatif, y compris notre canton, sans pour autant bénéficier du rabais.

Le nouveau système de financement proposé dans l'AIU II repose sur le principe des coûts effectifs, à l'instar du mode de calcul retenu dans la LEHE, lui aussi basé sur les coûts. Il reste ventilé en trois groupes de coûts, selon la formation suivie⁴ ; à ces trois groupes de coûts sont imputées des déductions, parmi lesquelles trois servent à compenser la suppression du rabais pour perte migratoire.

En comparaison avec l'actuel système de financement, celui prévu par le projet AIU II se traduirait au mieux, à effectifs constants, par une stabilisation des sommes versées à notre canton pour les étudiantes et les étudiants extra-cantonaux inscrits à l'UniNE, que le premier lui rétrocède (contribution redistribuée)⁵. À l'instar de ce qui s'est passé lors de l'introduction du nouveau mode de financement de la LEHE, il est probable que l'UniNE voie les contributions des autres cantons diminuer sous l'effet du nouveau système d'indemnisation. Seule l'augmentation du nombre d'étudiant-e-s extra-cantonaux accueillie-s permettra de compenser en tout ou partie cette perte.

³ La baisse des financements LEHE dans le pilier recherche découle du changement de la pondération des critères pris en considération. Le poids du critère des « mois-projet par collaborateur/trice scientifique » a été réduit à 5.5%, alors qu'il pesait beaucoup plus lourd dans le système LAU. Or ce critère favorisait les institutions de petite taille, surtout celles qui, comme Neuchâtel, ont un ratio mois-projet/professeur-e plus élevé que la moyenne. En réduisant le poids de ce critère et en promouvant des critères liés aux montants absolus générés par les projets de recherche, le nouveau système de financement favorise les grandes universités (car elles ont automatiquement plus de projets, donc plus de financement par les fonds de tiers en chiffres absolus) et les universités qui font de la recherche à coûts plus élevés, parce qu'elles utilisent des infrastructures onéreuses (en physique, par exemple).

⁴ Groupe de coûts I : sciences humaines et sciences sociales ; groupe de coûts II : sciences exactes, sciences naturelles et sciences techniques, pharmacie, science de l'ingénieur, formation préclinique en médecine humaine, dentaire et vétérinaire ; enfin le groupe de coûts III : formation clinique en médecine humaine, dentaire et vétérinaire.

⁵ On rappellera qu'à deux reprises, en 2014 et 2015, la rétrocession des AIU a été partielle, afin de soulager les finances cantonales.

3 BILAN DE LA PÉRIODE 2014-2017

3.1 Mandat d'objectifs 2014-2017 (MO 14-17)

Dans le MO 14-17, huit mandats spécifiques ont été donnés à l'Université. La liste en est dressée ci-dessous avec, pour chacun d'entre eux, les critères d'évaluation proposés par l'Université et l'office des hautes écoles et de la recherche (OHER) à l'intention du Conseil d'État et le compte rendu, par l'Université, des actions entreprises pour répondre à ces critères, ainsi que l'évaluation du degré de réalisation de chaque objectif.

Mandat 1 – Fermeture de la Faculté de théologie

Le Conseil d'État donne mandat à l'Université de Neuchâtel de fermer la Faculté de théologie dès la rentrée académique de septembre 2015 et d'assurer que les étudiant-e-s actuellement inscrits à l'UniNE peuvent terminer leurs études dans les Universités de Lausanne et Genève. Il donne également mandat à l'Université d'établir un plan précisant la réaffectation des moyens libérés.

Critères d'évaluation	Résultat	État
Fermeture dès la rentrée 2015.	La faculté a été fermée le 31 juillet 2015.	Réalisé
Transfert des étudiant-e-s dans les Universités de Lausanne et Genève.	Aucun-e étudiant-e n'est plus inscrit-e en théologie à l'UniNE dès la rentrée 2015-2016.	Réalisé
Plan de réaffectation des moyens libérés (2015) et réaffectation des moyens (2016)	Les moyens libérés sont réaffectés comme suit : poursuite des abonnements à des séries présentant un intérêt pour la Faculté des lettres et sciences humaines (FLSH), financements liés au transfert de la Bibliothèque des pasteurs, création de charges d'enseignement en sciences bibliques (2h/année) et en hébreu (2h/année) au sein de la FLSH ; installation du Rectorat dans le bâtiment laissé libre. La réaffectation de deux fonds de la Faculté (Leuba et Lozeron) est confiée à la Commission de gestion de la fortune de l'Université. Le solde des moyens nécessaires au fonctionnement de l'ancienne faculté est affecté au budget général de l'Université afin de faire face aux charges en augmentation, puis aux réductions budgétaires dès 2017.	Réalisé
Vision pour l'avenir de la bibliothèque de la faculté et de la Bibliothèque des pasteurs (2015) présentée au Conseil d'État.	Les ouvrages de la bibliothèque de théologie sont transférés dans celle de la FLSH ou désherbés. La Bibliothèque des Pasteurs est transférée à la Bibliothèque publique et universitaire de Neuchâtel (BPUN). Une convention assure un financement transitoire de la part de l'Université afin que le transfert ait lieu dans de bonnes conditions.	Réalisé
Reclassement du personnel de la faculté (2016)	Des solutions sont trouvées pour l'ensemble du personnel concerné (départs naturels ou reclassement)	Réalisé

Mandat 2 – Une stratégie de niche : faire rayonner des centres de compétences (domaines clés et domaines en émergence)

Le Conseil d'État donne mandat à l'Université de soutenir et de valoriser les centres de compétences existants (domaines clés) et de contribuer à l'essor de nouveaux domaines (domaines en émergence).

Critères d'évaluation	Résultat	État
En 2017, un master ou une orientation spécifique dans un master est en place dans chacun des centres de compétences offrant un enseignement (Droit de la santé, Hydrogéologie et géothermie, Migration et mobilité, Sciences cognitives, Propriété intellectuelle et innovation).	<ul style="list-style-type: none"> - Droit de la santé : Master en droit comparé de la santé (avec Paris Descartes et King's College London) + orientation master en droit de la santé et des biotechnologies. - Hydrogéologie et géothermie : Master en hydrogéologie et géothermie. - Migration et mobilité : pilier de master en migration et citoyenneté. - Sciences cognitives : Master en sciences cognitives. - Propriété intellectuelle et innovation : Master en innovation. 	Réalisé
À la rentrée académique 2017-2018, le pourcentage de nouveaux inscrits en cursus de master titulaires d'un bachelor acquis dans une autre université est au minimum de 65%.	À la rentrée académique 2017-2018, 859 personnes ont déposé une demande d'inscription dans un master UniNE, dont 257 ont obtenu leur bachelor à l'UniNE. Le taux d'externes demandant leur admission est donc de 70%. Si l'on prend en compte également les personnes qui se sont inscrites à un master, mais ont été admises en année préparatoire, car il leur manquait des crédits pour entrer en master, le taux passe à 72.5% d'externes (952 inscriptions au total, dont 262 titulaires de bachelors UniNE). À noter que le taux d'externes se réduit si l'on prend en compte le taux des personnes admises, voire effectivement présentes au début de l'année académique, étant donné que les titulaires de titres UniNE montrent plus de régularité lorsqu'il s'agit de concrétiser leur inscription.	Réalisé
En 2017, le domaine propriété intellectuelle, droit fiscal et innovation ainsi que le traitement des grandes masses de données constituent des pôles d'excellence, disposant chacun d'un cursus de master. Des indicateurs couvrant la période du mandat sont présentés dans les domaines des : <ul style="list-style-type: none"> a. EPT et origine du corps professoral ; b. Publications ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Le droit fiscal est ajouté au pôle de la propriété intellectuelle et de l'innovation (PI2). - Une spécialisation en systèmes d'information est introduite dans le Master en informatique commun aux universités de Berne, Neuchâtel et Fribourg (BENEFRI). - Corps professoral Big Data : 4 professeur-e-s (3 à l'Institut d'informatique (IIUN) et 1 à l'Institut du management de l'information (IMI). Corps professoral PI2 : 3 professeur-e-s, 1 professeur associé (tous FD). Le Master en innovation co-initié par le PI2 fait également appel à deux professeur-e-s de la Faculté des lettres et sciences humaines et de la Faculté des sciences économiques ainsi qu'à leurs équipes. - Il n'existe pas de statistiques centralisées exhaustives des publications des centres de 	Réalisé

<p>c. Effectifs d'étudiant-e-s ; d. Nombre d'heures d'enseignement ; e. Nombre de doctorant-e-s.</p>	<p>compétences de l'UniNE. Pour la période 2014-2017, le portail Publications et recherches mentionne 39 publications pour l'IIUN et l'IMI, et 22 publications pour les chaires de droit de l'innovation et de propriété intellectuelle.</p> <p>- L'effectif d'étudiant-e-s et le nombre d'heures d'enseignement sont des données statistiques non pertinentes pour des structures tournées vers la recherche. Les étudiant-e-s ne peuvent pas être rattaché-e-s à un centre de compétence selon les cours qu'elles ou ils suivent. Par exemple, un-e étudiant-e qui suit le cours de base en droit de la propriété intellectuelle dans le Bachelor en droit (formation généraliste) ne peut pas être rattaché-e au centre de compétences y relatif. Toutefois, on peut mentionner que le PI2 propose 16 enseignements répartis tout au long du parcours de Bachelor et Master en droit. Le Master en innovation délivre 120 crédits en lien avec l'innovation (dont 30 crédits pour le mémoire), mais pas uniquement dans le domaine du droit (approximativement entre 1/4 et 2/3 des crédits selon l'option choisie). Le Master en informatique dispense 20 enseignements/semaine au SA 2017, mais pas tous dans le domaine Big Data. En outre, des cours d'informatique traitant de Big Data sont également donnés dans le cadre d'autres bachelors et masters des Facultés des sciences et des sciences économiques.</p> <p>- À fin 2017, le nombre de doctorant-e-s est de 10 pour PI2 et 25 pour Big Data (15 FS et 10 FSE).</p>	
--	--	--

Mandat 3 – Viser l'excellence dans l'enseignement et la recherche

Le Conseil d'État donne mandat à l'Université de Neuchâtel de prendre des mesures favorisant l'excellence et l'attractivité de son enseignement en la positionnant parmi les institutions novatrices dans le développement de nouvelles formes d'apprentissage, en renforçant la pédagogie universitaire et en identifiant de manière systématique les compétences à maîtriser pour chacun de ses programmes d'études.

Le Conseil d'État donne également mandat à l'Université, dans la continuité du précédent mandat d'objectifs, de renforcer sa politique d'excellence et d'incitation à la recherche.

Critères d'évaluation	Résultat	État
L'audit qualité 2014 de l'OAQ est réussi.	L'audit est réussi.	Réalisé
Une didactique scientifique des disciplines HEP/HES/HEU est proposée conformément aux lignes directrices de la Conférence universitaire suisse et du Conseil suisse des hautes écoles spécialisées.	Une convention UniNE-HEP est signée et des cours de didactique sont offerts à la HEP par l'Institut de langue et civilisation françaises (ILCF). Une formation commune HEP-UniNE (<i>Certificate of Advanced Studies</i>) est organisée dans le cadre de la rénovation du cycle 3 de l'école obligatoire neuchâteloise. Des professeur-e-s HEP assument certaines charges d'enseignement au sein de l'UniNE.	Réalisé
Les résultats d'apprentissage ou acquis de formation (learning outcomes) sont progressivement introduits dans l'ensemble des programmes d'enseignement.	Les réflexions et la conception du système ont lieu durant les années 2016 et 2017. À la fin de la période du Mandat d'objectifs 14-17, deux cursus disposent d'acquis de formation définis (projets-pilotes de l'automne 2017). L'échéancier prévoit une introduction des acquis de formations pour 10 cursus au Semestre de printemps 2018, 12 cursus au Semestre d'automne 2018 et 24 cursus au Semestre de printemps 2019. Tous les cursus disposeront d'une présentation des acquis de formation dès la rentrée 2019-2020. Le Service informatique et télématique introduit en parallèle les acquis de formation dans la base de données IS-Academia.	Réalisé
L'Université établit d'ici la fin 2015 un concept de mise en œuvre d'accès à l'éducation à distance. Ce concept est testé dans le cadre d'une filière de formation durant l'année académique 2016-2017.	Un projet est testé jusqu'en 2015 dans le cadre du Bachelor en théologie en partenariat avec l'UNIGE. Le concept de mise en œuvre et soutien à l'enseignement à distance passe par une stratégie à deux niveaux : appui pédagogique et développement de l'infrastructure. Sur le plan du contenu des enseignements, le Bureau qualité apporte un appui pédagogique et notamment un soutien aux projets pédagogiques innovants. Mentionnons dans ce cadre un système d'enseignement à distance développé par le Service informatique et télématique (SITEL) et l'Institut d'ethnologie, ainsi que des cours de linguistique anglaise diffusés sur YouTube. D'autres instituts ou membres du corps professoral développent également en autodidactes des enseignements de type MOOCs (massive open online open courses), par exemple le Centre d'hydrogéologie et de géothermie (CHYN) en partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugié-e-s (HCR). En ce qui concerne l'infrastructure, en 2016 et 2017, une douzaine de salles sont pourvues d'un équipement permettant l'enregistrement et la diffusion de	Réalisé

	cours sur des plateformes numériques. La fréquentation du Centre multimédia est en augmentation constante durant la période du Mandat d'objectifs 14-17.	
Les étudiant-e-s sont systématiquement impliqué-e-s dans l'évaluation des enseignements et des programmes.	Durant la période 2014-17, l'évaluation des enseignements par les étudiant-e-s est généralisée. À partir de 2017, les efforts se concentrent sur l'augmentation du taux de participation. Deux programmes font l'objet d'une évaluation approfondie chaque année. Les étudiant-e-s sont impliqué-e-s dans ces démarches approfondies en tant que membres du groupe de pilotage et en tant que personnes sondées dans le cadre de l'évaluation (étudiant-e-s + ex-étudiant-e-s sur la question des débouchés). Un projet de rapport statistique annuel sur les effectifs, les flux et les taux de réussite de chaque cursus est lancé fin 2017, de même qu'un système d'appui à l'évaluation des formations continues certifiantes et non certifiantes par les personnes qui les suivent.	Réalisé
Des efforts particuliers sont faits pour augmenter la part de fonds de tiers dans la couverture des charges brutes de l'Université. Ces efforts sont documentés afin de mesurer notamment le nombre, les montants ainsi que la durée des fonds alloués.	Il existe un monitoring annuel des fonds de tiers obtenus (nombre et montants) et de la proportion de ces fonds par rapport aux autres sources de financement (cf. rapports d'activités annuels). La décision est prise, en 2017, de développer les indicateurs concernant la recherche. L'UniNE acquiert fin 2017 l'outil d'évaluation SciVal lui permettant de mesurer ses performances en matière de recherche et de les comparer avec d'autres institutions. Cet outil est en phase de test afin de vérifier que les chiffres puissent constituer une aide pertinente au pilotage. Il convient ici de relever que les fonds de tiers permettent de créer de nouveaux postes de travail hautement qualifiés dans la recherche, d'attirer des chercheur-se-s de talent qui dispensent également des heures d'enseignement, et de couvrir les charges supplémentaires générées par le supplément d'infrastructures nécessaires pour mener les projets de recherche. C'est-à-dire qu'ils permettent d'autofinancer les activités de recherche qui leur sont liées, ce qui induit une valeur ajoutée importante pour le canton mais n'a pas d'effet direct sur la couverture des charges inscrites au compte de fonctionnement.	Partiellement réalisé

Mandat 4 – Des formations et des débouchés

Le Conseil d'État donne mandat à l'Université de mettre en œuvre une stratégie de promotion de la relève scientifique et de facilitation de l'entrée dans le monde professionnel.

Critères d'évaluation	Résultat	État
La proportion d'assistant-e-s doctorant-e-s entrés en 4 ^e année et quittant l'Université de Neuchâtel sans doctorat doit être inférieure à 5% en moyenne annuelle.	Il n'existe pas d'indicateurs concernant uniquement les assistant-e-s doctorant-e-s, ce qui empêche de mesurer précisément le résultat. Si l'on prend le taux d'abandon de l'ensemble des personnes inscrites en doctorat (assistant-e-s doctorant-e-s et doctorant-e-s) depuis au moins 7 semestres (3,5 années), il est en moyenne de 10% pour les années 2006 à 2016.	Non mesurable
Un indicateur de satisfaction est développé pour mesurer l'adéquation des prestations fournies par le centre de carrière. Par ailleurs, le taux de chômage des diplômé-e-s de l'Université de Neuchâtel un an après l'obtention du diplôme ne dépasse en principe pas celui des diplômé-e-s des autres universités pondéré du taux de chômage de l'arc jurassien.	L'évaluation des prestations du Centre de carrière est généralisée (questionnaires de satisfaction remis aux utilisatrices et utilisateurs). Les dernières publications de l'Office fédéral de la statistique (OFS) en date (personnes ayant obtenu leur diplôme en 2014) ne donnent pas de taux général par université mais font la distinction entre les domaines d'études, où le taux de chômage dépend en grande partie de la structure propre à chaque institution, sans compter que la petite taille entraîne des marges d'erreur et écarts importants d'une période à l'autre en termes de pourcentages. Avec les réserves précitées et sans tenir compte de la pondération du taux de chômage régional qui est supérieur à la moyenne suisse, ces statistiques montrent que les diplômé-e-s UniNE ont un taux de chômage parfois inférieur, parfois comparable et parfois supérieur à la moyenne suisse selon les domaines pris en considération. À noter que, même si elles ne sont pas demandées dans le cadre de l'évaluation, les statistiques montrent que, 5 ans après le master, le taux de chômage des diplômé-e-s UniNE est dans la norme au niveau suisse et donc inférieur au taux de chômage régional.	Réalisé (centre de carrière) / partiellement mesurable et réalisé (taux de chômage un an après le master)

Mandat 5 – Une vision à long terme : un réseau de hautes écoles convergentes, une Université pour l'Arc jurassien

Le Conseil d'État donne mandat à l'Université de Neuchâtel de poursuivre ses efforts pour assurer son rayonnement au sein de tout l'Arc jurassien, de concrétiser des collaborations avec les hautes écoles et les institutions de recherches sises dans le canton de Neuchâtel et dans les cantons BEJUNE.

Conformément au programme de législature, il donne également mandat à l'Université de développer une stratégie de convergence progressive des diverses institutions de niveau tertiaire de l'Arc jurassien.

Critères d'évaluation	Résultat	État
L'Université de Neuchâtel doit attirer au minimum 50% des étudiant-e-s qui, ayant	L'OFS ne publie pas de statistiques portant uniquement sur la transition entre secondaire II et tertiaire universitaire, mais des statistiques globales sur la répartition des étudiant-e-s par	Partiellement mesurable / réalisé pour le cas du

<p>obtenu leur titre d'accès (en général une maturité) dans l'espace BEJUNE, entament des études universitaires.</p>	<p>canton et par institution. Il n'existe pas non plus de chiffres BEJUNE car l'OFS ne produit pas de statistiques différenciées entre les régions du canton de Berne. En outre, le fait de prendre en compte d'autres titres d'accès que la maturité génère des cas particuliers qu'il n'est pas possible de monitorer (exemple des titulaires d'un bachelor HES entamant des études universitaires ou des admissions par validation des acquis).</p> <p>Si l'on prend les effectifs totaux des étudiant-e-s dans les universités suisses en 2016, 49.3% des étudiant-e-s (bachelor et master) et doctorant-e-s ayant obtenu leur maturité ou un titre équivalent dans le canton de Neuchâtel étudient à l'UniNE, le reste dans les neuf autres universités suisses (les cas d'études à l'étranger ne sont pas pris en compte). Le taux est de 32.1% pour les Jurassien-ne-s (le taux de Bernois-es francophones doit se situer entre les deux en tenant compte de l'effet de proximité qui est moins fort que pour Neuchâtel mais plus que pour le Jura). Comme l'effet de proximité est plus important pour le bachelor et moindre en master et doctorat, on peut affirmer que plus de 50% des Neuchâtelois-es qui suivent un bachelor dans une université suisse le font à l'UniNE. Il est par contre impossible de se prononcer à l'échelle BEJUNE.</p> <p>Si l'on compare les effectifs par rapport à l'ensemble des Hautes écoles universitaires (y compris les EPF et autres institutions universitaires), le taux est de 42.5% pour Neuchâtel (28.2% pour le Jura). Par convention, la mesure de l'attractivité ne tient pas compte des EPF qui offrent des cursus différents ne pouvant pas être concurrencés par les Universités. Toutefois, les chiffres incluant les EPF sont mentionnés par souci de transparence.</p>	<p>canton de Neuchâtel</p>
<p>Le Rectorat renforce les contacts avec les autorités des communes et cantons de l'Arc jurassien ainsi qu'avec les représentant-e-s des milieux économiques et sociaux afin de développer des accords de coopération.</p>	<p>Durant la période considérée, signature de conventions-cadres avec la ville de Neuchâtel et le canton du Jura, le Club 44 et le Musée international d'horlogerie (MIH). Adhésion au Réseau Romand Science et Cité, saluée par les musées de l'Arc jurassien qui en sont membres. Collaborations de recherche avec la HE-ARC (exemples : conservation, big data). Renouvellement du mandat Euresearch offrant des services aux PME et centres de recherche (notamment le CSEM) des cantons de Neuchâtel et du Jura. Participation au Swiss Innovation Parc West-EPFL en tant que membre de Microcity. UniNE fondatrice de</p>	<p>Réalisé</p>

	l'association Neuchâtel InnoHub. Membre du projet <i>M2C advanced manufacturing</i> . Adhésion à la phase II du projet Communauté du Savoir. Adhésion au Swiss Center Samara dont le siège est à Neuchâtel. Accords de sponsoring avec quelques entreprises régionales (exemples : BCN, Tissot).	
<p>L'Université institue et dirige une task force regroupant l'ensemble des acteurs de niveau tertiaire de l'Arc jurassien. À l'horizon 2017, ce groupe de travail livre un rapport faisant état :</p> <p>a. Des collaborations institutionnelles et des synergies réalisées ;</p> <p>b. Des projets de collaboration et des synergies en cours de réalisation ;</p> <p>Des obstacles rencontrés face à d'autres collaborations et synergies ainsi que des moyens nécessaires à lever ces obstacles.</p>	<p>La task force a été créée avec 3 groupes de travail : Enseignement, recherche et un groupe s'occupant des questions d'administration/technique. Une coordination et des contacts réguliers sont institutionnalisés sur divers plans. Nombreuses collaborations institutionnelles et synergies réalisées. Dépôt d'une candidature commune aux trois écoles (+USI) pour un Pôle de recherche national ou <i>National Center of Competence in Research (NCCR)</i>.</p> <p>Avec la HE-Arc : Divers enseignements donnés par des membres du corps professoral et intermédiaire dans les domaines études muséales, biologie, histoire de l'art, informatique-ingénierie, droit économique ; projets de recherche, avec parfois des cotutelles de thèses (droit, informatique, etc.) ; infrastructures et services transversaux (sécurisation, téléphonie, salles de serveurs, échanges de prestations au niveau de spécialistes, etc.).</p> <p>Avec la HEP : Nouveau Master en mathématiques avec orientation Enseignement ; collaboration en français pour non-francophones ; CAS commun dans le cadre de la rénovation du 3ème cycle de l'école obligatoire.</p> <p>D'autres partenariats spécifiques concernant des prestations communes ou propres à l'UniNE sont mis en place avec d'autres hautes écoles, institutions, associations ou entreprises, etc. La task force n'a pas produit le rapport demandé.</p>	Partiellement réalisé

Mandat 6 – Système de gestion et tableau de bord

Le Conseil d'État donne mandat à l'Université de Neuchâtel d'optimiser les bases de son financement et d'utiliser efficacement les ressources disponibles. Il demande en particulier à l'Université de proposer au Conseil d'État, respectivement à l'OHER, un tableau de bord composé d'indicateurs propres à assurer une utilisation parcimonieuse des deniers publics. Le suivi et la surveillance du monitoring appartiennent à l'OHER.

Critères d'évaluation	Résultat	État
Outil de monitoring pour assurer une utilisation optimale des ressources financières et permettre des comparaisons pertinentes avec d'autres universités de Suisse.	Un accord est finalisé en 2016 entre le Rectorat et le Département de l'éducation et de la famille sur une liste d'indicateurs, essentiellement basés sur les statistiques OFS afin de permettre des comparaisons. Sur le plan comptable, l'Université mène à bien l'introduction du nouveau modèle comptable harmonisé MCH2, qui est effective dès la présentation des comptes 2017. Elle décide également diverses mesures d'optimisation de la gestion des ressources financières, qu'il s'agisse d'améliorer le suivi des dépenses et engagements par rapport au budget, de centraliser certaines dépenses ou de décider des mesures immédiates d'économie.	Réalisé

Mandat 7 – Des infrastructures et des services performants en faveur des étudiant-e-s de l'ensemble des hautes écoles

Le Conseil d'État donne mandat à l'Université d'offrir des infrastructures et des services performants pour ses étudiant-e-s et ceux des hautes écoles sises dans le canton dans les domaines les plus adaptés.

Critères d'évaluation	Résultat	État
En 2016, une étude de faisabilité pour un centre sportif intégré dans le bâtiment de la cité des étudiant-e-s est présentée au Conseil d'État.	L'étude n'est pas réalisée, pour différentes raisons : Analyse initiale montrant des coûts importants et des perspectives défavorables, changements de priorités stratégiques, inconnues liées à la gestion de la cité à moyen terme.	Non réalisé
En 2017, l'offre d'au moins cinq prestations dédiées aux étudiant-e-s de l'Université est accessible aux étudiant-e-s des autres hautes écoles sises dans le canton.	<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux prestations du Bureau social et de ses partenaires pour les étudiant-e-s de la Haute école de musique (HEM) et de la HE-Arc. - Accès aux activités sportives organisées par le Service des sports universitaires (SUN) pour les étudiant-e-s HE-Arc puis, dès 2017, HEP (payant dans le cas de la HEP, offert à ses étudiant-e-s par la HE-Arc). - Accès au Centre de langues pour les étudiant-e-s HE-Arc et HEP. - Possibilité de suivre des cours de français pour non-francophones à l'Institut de langue et civilisation françaises pour les étudiant-e-s HEP. - Possibilité de suivre des enseignements complémentaires en vue de l'obtention de crédits ECTS pour l'admission à la HEP. - Possibilité de faire un stage pour les étudiant-e-s HE-Arc (centre de carrière, instituts, service informatique, bureau presse et promotion, etc.). - À noter que les prestations de la Cité des étudiants sont ouvertes à la HE-Arc. 	Réalisé

Mandat 8 – Anticiper la nouvelle loi : développer une stratégie financière tenant compte d'une autonomisation renforcée et d'une enveloppe budgétaire quadriennale liée à un contrat de prestations.

Critères d'évaluation	Résultat	État
En 2017, un catalogue de prestations qui servira de base à l'élaboration du contrat de prestations est créé et transmis à l'OHER.	La Vision stratégique à dix ans est adoptée en juin 2017. Le Plan d'intentions 2018-2021 et la proposition d'enveloppe budgétaire quadriennale sont transmis au DEF en novembre. Ces documents sont élaborés avec le soutien des organes institués par la nouvelle loi cantonale entrée en vigueur le 1 ^{er} janvier 2017 : Conseil et Assemblée de l'Université.	Réalisé

3.2 Évolution des EPT administratifs et académiques par source de financement

Le tableau ci-dessous montre, par source de financement, l'évolution des engagements à plein temps de l'Université sur la période 2013 à 2017. Globalement, les engagements ont progressé de 1.4% ; ceux financés par l'État ont crû de 1.8%, permettant de développer l'encadrement des étudiant-e-s en fonction de leur augmentation. Le nombre d'EPT financé sur les fonds de tiers augmente peu sur la période étudiée (0.4%).

Tableau 2 : Évolution des effectifs du personnel administratif et académique par source de financement, en équivalents plein-temps (EPT) et en pourcents

Catégorie	2013		2014		2015		2016		2017		Variation 2013-2017
	EPT	%									
État											
Administratif, techn, bibliothécaire	196.6	26.8	192.3	25.0	200.1	25.4	197.5	25.3	188.8	25.4	
Corps intermédiaire supérieur	29.0	3.9	33.0	4.3	30.9	3.9	31.9	4.1	36.0	4.8	
Corps intermédiaire	194.1	26.4	194.9	25.4	204.1	25.9	196.3	25.1	198.7	26.7	
Corps professoral	110.0	15.0	109.9	14.3	114.5	14.5	118.1	15.1	114.8	15.4	
Apprenti	17.0	2.3	16.0	2.1	17.0	2.2	18.0	2.3	18.0	2.4	
Total État	546.7	74.5	546.1	71.1	566.5	72.0	561.8	71.8	556.3	74.7	1.8%
Fonds de Tiers											
Administratif, techn, bibliothécaire	30.8	4.2	30.7	4.0	29.1	3.7	32.4	4.1	30.7	4.1	
Corps intermédiaire supérieur	0.6	0.1	0.8	0.1	1.7	0.2	0.8	0.1	0.7	0.1	
Corps intermédiaire	150.9	20.6	185.0	24.1	184.9	23.5	181.6	23.2	151.3	20.3	
Corps professoral	5.2	0.7	4.4	0.6	3.9	0.5	4.5	0.6	4.5	0.6	
Apprenti	0.0	0.0	1.0	0.1	1.0	0.1	1.0	0.1	1.0	0.1	
Total Fonds de Tiers	187.5	25.5	221.9	28.9	220.6	28.0	220.3	28.2	188.2	25.3	0.4%

Récapitulatif											
Administratif, techn, bibliothécaire	227.4	31.0	223.0	29.0	229.2	29.1	229.9	29.4	219.5	29.5	
Corps intermédiaire supérieur	29.6	4.0	33.8	4.4	32.6	4.1	32.7	4.2	36.7	4.9	
Corps intermédiaire	345.0	47.0	379.9	49.5	389.0	49.4	377.9	48.3	350.0	47.0	
Corps professoral	115.2	15.7	114.3	14.9	118.4	15.0	122.6	15.7	119.3	16.0	
Apprenti	17.0	2.3	17.0	2.2	18.0	2.3	19.0	2.4	19.0	2.6	
Total général	734.2	100	768.0	100	787.1	100	782.1	100	744.5	100	1.4%

3.3 Évolution effective de l'enveloppe de l'Université

Le tableau ci-dessous présente l'enveloppe allouée par le Grand Conseil à l'Université dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle et son résultat annuel « Comptes État », lesquels regroupent la contribution cantonale, les contributions de base de la Confédération (selon la LAU et l'O-LEHE) et des autres cantons (AIU). En revanche, les fonds de tiers ne sont pas comptabilisés dans les « Comptes État ». Le résultat annuel de l'UniNE impacte directement la réserve, dont le solde est indiqué au point 3.4 ci-dessous.

Tableau 3 : Évolution 2013-2017 de l'enveloppe financière de l'UniNE

	2013	2014	2015	2016	2017
Enveloppe accordée par l'État dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle	46'568'000.-	46'926'000.-	51'961'600.-	52'147'477.-	50'410'000.-
Résultat annuel	160'612.-	-877'216.-	-246'697.-	154'973.-	-6'456'679.-

La hausse de l'enveloppe en 2015 est due principalement à la comptabilisation des loyers à la charge de l'UniNE pour un montant de 4'815'862 francs, compensés par une hausse correspondante de la subvention depuis cette année-là ; il s'agit d'un flux financier entre l'UniNE, locataire, et l'État, propriétaire⁶.

Après plusieurs années de stabilité et de légère progression⁷, la subvention cantonale est réduite de 1,74 millions en 2017.

Tableau 4 : Synthèse des réductions en 2017 et 2018, par rapport aux montants versés l'année précédente, des contributions de base (O-LEHE) et de la contribution du canton

	2017		2018	Total
O-LEHE	-1'128'730.-		-880'281.-	-2'009'011.-

⁶ Les loyers que l'UniNE paie à l'État ont été introduits en deux phases. La première en 2014 pour un montant de 2'886'580 francs et la seconde en 2015 pour un montant de 4'815'862 francs. Le montant total de loyers est ainsi de 7'702'442 francs.

⁷ Le MO 2014-2017 prévoyait une augmentation de l'enveloppe, hors loyer, de 0,5% par année de 2015 à 2017.

Canton de Neuchâtel	-1'737'477.-		-1'512'000.-	-3'249'477.-
Total	-2'866'207.-		-2'392'281.-	-5'258'488.-

En 2018, la contribution cantonale est réduite d'un montant de 1.5 millions, dont un million par décision du Grand Conseil lors de l'adoption du budget, réduction supplémentaire à l'économie de 0,5 million, décidée par le Conseil d'État pour la même année.

3.4 Évolution de la réserve

Le 1^{er} janvier 2017, au moment de l'entrée en vigueur de la LUNE, la réserve de 6'332'616 francs a été dissoute pour alimenter les fonds de compensation et d'innovation, conformément à la clef de répartition prévue à l'article 112, alinéa 1 LUNE : soit à raison, respectivement, de 60% et 40%. À la fin 2017, le montant total du fonds de compensation a été utilisé pour compenser partiellement la perte de l'exercice. L'exercice 2017 « Comptes État » est déficitaire à hauteur de 2'657'109 francs⁸.

Tableau 5 : Évolution de la réserve de l'UniNE

	2013	2014	2015	2016	01.01.2017	2017
Réserve	7'301'556.-	6'424'340.-	6'177'643.-	6'332'616.-	0	
Fonds de compensation (60%)					3'799'570.-	0
Fonds d'innovation (40%)					2'533'046.-	2'533'046.-

Ce tableau met par ailleurs en évidence les efforts réalisés à la fois par l'État et par l'Université pour trouver un équilibre entre les contraintes budgétaires du premier et les besoins de la seconde. Grâce à une gestion parcimonieuse des moyens financiers accordés et à des choix réfléchis quant aux orientations prises, l'Université a su poursuivre son développement, tout en contenant ses dépenses. Il reste que l'UniNE a dû puiser dans le Fonds de compensation lors de l'exercice 2017 et, qu'à son terme, ce fonds est vide. L'UniNE ne disposait donc plus de réserve au 1^{er} janvier 2018, année où sa contribution a encore été amputée d'un million de francs, ce dont le Conseil s'est alarmé en février 2018⁹.

3.5 Budget global de l'Université

Les comptes consolidés de l'Université font apparaître un budget total d'environ 142,5 millions de francs pour l'année 2017, soit à la fin du mandat précédent.

Recettes consolidées 2017, hors fortune UniNE	
Canton de Neuchâtel	50'410'000.-
Autres contributions publiques à fonds perdu (LEHE et AIU)	48'166'674.-
Écolage et autres moyens propres	4'218'553.-

⁸ Résultat annuel 2017 compensé partiellement par le recours au Fonds de compensation : (6'456'679 francs – 3'799'570 francs).

⁹ Communiqué de presse du Conseil, du 23 février 2018 « Budget de l'Université de Neuchâtel : le Conseil de l'Université extrêmement préoccupé ».

Produits financiers	40'805.-
Dissolution de provisions	335'000.-
Couverture du déficit par le Fonds de compensation	3'799'570.-
FNS – SEFRI – CTI – UE	19'592'156.-
Autres sources (mandats, prestations, formation continue)	15'981'589.-
Total	142'544'347.-

Dans sa présentation, le mandat d'objectif 2014-2017 additionnait sous « écolage et autres moyens propres », les lignes « écolage » (4'052'402 francs), « revenus de biens » (8'682 francs) et « prélèvement aux financements spéciaux » (6'698'156 francs). Ce dernier montant est le solde de la réserve, qui était alors dissoute chaque année et réinjectée comme une recette l'année suivante. Pour une meilleure compréhension, les libellés ont été redéfinis.

De manière complémentaire, le tableau ci-dessous, issu des données de l'Office fédéral de la statistique (OFS), présente les bailleurs de fonds de l'Université groupés selon leur origine pour l'année 2017.

Bailleurs de fonds pour le financement des charges à l'Université de Neuchâtel en 2017, en % (source: OFS/SIUS)	
Total Cantons	54.9%
Canton de Neuchâtel : enveloppe budgétaire	35.8%
Autres cantons : accord intercantonal universitaire	17.0%
Autres cantons : autres subventions	0.0%
Mandats de recherche des autres collectivités publiques	2.1%
Total Confédération	34.7%
Confédération : contributions aux investissements figurant dans le compte courant, selon LEHE (autrefois LAU)	0.0%
Confédération : contributions liées à des projets de coopération et d'innovation, selon LEHE (autrefois LAU)	0.5%
Confédération : autres subventions	0.0%
Confédération : subventions de base LEHE (autrefois LAU)	18.6%
Confédération : enveloppe budgétaire EPF	0.0%
Frais centraux de la haute école couverts par des overheads	0.2%
Projets du FNS	12.3%
Financement de projets de l'UE par le FNS	0.1%
Financement de projets de l'UE par le SEFRI	0.3%
Projets de Innosuisse (autrefois CTI)	1.0%
Programmes de recherche de l'UE	0.5%
Autres programmes internationaux	0.2%
Mandats de recherche de la Confédération	1.0%
Total privés	10.5%
Écolage	2.4%
Autres moyens propres de la haute école	1.0%
Fondations	0.0%
Mandats de recherche du secteur privé	1.3%
Revenus des prestations de service	4.8%
Revenus de la formation continue	0.9%

TOTAL	100%
--------------	-------------

Ce tableau met en évidence la part accordée par le canton (chiffre grisé), qui s'élève à 35,8% du budget total de l'UniNE en 2017.

4 LE MANDAT D'OBJECTIFS 2019-2022

4.1 Le plan d'intentions de l'UniNE

La LUNE rappelle la procédure menant à l'élaboration du mandat d'objectifs : tout d'abord, une vision stratégique à long terme (10 ans) de l'UniNE, adoptée par le Rectorat en juin 2017 ; ensuite, le plan d'intentions quadriennal du Rectorat, qui en découle. Le plan d'intentions 2018-2021, que l'UniNE a transmis au Conseil d'État en novembre 2017, identifie les objectifs et formule des propositions ambitieuses, qui ont servi de base à la négociation du projet de MO 2019-2022. Le plan d'intentions soumet aussi une proposition d'enveloppe budgétaire quadriennale, avec deux variantes.

Le Conseil a transmis au Conseil d'État son avis sur le plan d'intentions du Rectorat début décembre 2017. Il l'a accueilli favorablement et a relevé que ses remarques ont été prises en compte par le Rectorat. Dans son avis, le Conseil formule des propositions portant sur les partenariats de l'UniNE dans le domaine de la collaboration régionale et aussi sur le renforcement de l'attractivité de l'UniNE auprès des lycéen-ne-s de l'Arc jurassien. Ces propositions du Conseil, postérieures à la reddition du plan d'intentions du Rectorat, sont prises en considération dans le présent projet de mandat d'objectifs.

4.2 Examen des objectifs stratégiques proposés par l'UniNE

La LEHE soumet toutes les hautes écoles à l'obligation d'obtenir l'accréditation institutionnelle d'ici 2022 (art. 75, al. 1 LEHE), condition *sine qua non* pour l'éligibilité au droit aux contributions de base de la Confédération (art. 45, al. 1, let a LEHE) et au droit à l'appellation d'université (art. 29 LEHE). Dans le cadre du financement intercantonal des hautes écoles, l'accord AIU II subordonnera lui aussi le droit aux contributions pour les étudiant-e-s provenant d'autres cantons à la condition que la haute école universitaire soit accréditée. Les mandats énumérés ci-dessous s'inscrivent donc dans le respect des dispositions qui permettront à l'UniNE de satisfaire aux exigences de l'accréditation institutionnelle prévue par la législation fédérale. Ces exigences impliquent que l'UniNE garantisse, aux termes de l'article 30 LEHE :

- La qualité de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services et une qualification appropriée de son personnel ;
- Le respect de certaines conditions d'admission ;
- Une direction et une organisation efficaces ;
- Un droit de participation approprié des personnes relevant de l'institution ;
- La promotion de l'égalité des chances et de l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes dans l'accomplissement de ses tâches ;
- La prise en compte d'un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches ;

- Un contrôle de la réalisation de son mandat.

4.2.1 L'enseignement

Dans le plan d'intentions, la première mission de l'UniNE, l'enseignement, s'inscrit dans la continuité du mandat d'objectifs 2014-2017 : une université généraliste, au niveau de la formation bachelor, et profilée au niveau master. Les propositions de l'UniNE visent à renforcer cette double vocation tout en intégrant, dans les programmes d'enseignement, les domaines de la Société 4.0 : il s'agit principalement de la maîtrise de la digitalisation et les réponses aux conséquences économiques, juridiques, sociales, éthiques et culturelles de la 4^e Révolution industrielle. Cette stratégie d'ancrage de l'UniNE dans le paysage des hautes écoles universitaires (HEU) en Suisse doit lui permettre de se singulariser et de devenir l'université la plus pertinente par son offre de formations, notamment. L'objectif de l'UniNE est d'accroître son attractivité et ainsi d'attirer plus d'étudiant-e-s, facteur prépondérant dans le calcul des contributions de base de la Confédération et source de financement importante au niveau intercantonal.

Mandat n°1 Offre de formations

L'UniNE poursuit le développement de son offre actuelle de formations à la fois généralistes et spécialisées, dans une perspective interdisciplinaire, respectivement aux niveaux bachelor et master ; elle ancrera aussi cette offre de formations dans les nouveaux champs de la Société 4.0.

Lors de la création de nouveaux enseignements ou cursus, de la reconfiguration ou du développement d'enseignements ou de cursus existants et lors de la définition des profils pour l'engagement du personnel académique, l'UniNE porte une attention particulière aux thématiques mises en évidence dans sa Vision stratégique, à savoir les six thématiques à consolider parmi son offre actuelle (Big Data, Écologie chimique et Biotechnologie environnementale, Hydrogéologie et Géothermie, Migrations, Sciences cognitives, Temps et Fréquence) et aux thématiques qu'elle entend mieux mettre en valeur et développer (Culture 4.0, Énergie et Durabilité, Innovation et Société, Literacy 4.0, Santé et Société, Sécurité et Cryptographie et Travail 4.0).

Mandat n°2 La lisibilité de l'offre de formations

L'UniNE a le mandat d'améliorer la lisibilité de son offre de formations.

Pour devenir l'université la plus pertinente et, ce faisant, affronter les nombreux défis de la Société 4.0, l'UniNE a misé sur l'interdisciplinarité en mobilisant les ressources de ses facultés. Afin que l'offre interdisciplinaire des formations existantes et futures ne paraisse pas bigarrée aux futur-e-s étudiant-e-s, voire aux étudiant-e-s immatriculé-e-s au niveau bachelor et qui n'ont pas encore fait le choix de leur second cursus, le master, l'UniNE est invitée à améliorer la lisibilité de ses cursus, notamment en simplifiant les plans d'études et en introduisant des principes communs dans la réglementation. Cette amélioration ne se veut pas une uniformisation, car elle s'inscrit dans le respect de la diversité des disciplines scientifiques et de l'organisation des cursus, telle que prévue par la coordination entre les hautes écoles du paysage suisse de la formation.

Mandat n°3 Une pédagogie éclairée et innovante

L'UniNE poursuit sa politique visant à sensibiliser le corps académique, ainsi que les commissions de nomination, à l'importance de la pédagogie et à la promotion de nouvelles formes d'enseignement.

Nulle part en Suisse, enseigner à l'université requiert un diplôme d'enseignant-e. Il n'est pas dans l'intention du Conseil d'État de l'exiger, mais il partage la vision du Rectorat sur les qualités requises de l'enseignement à l'UniNE : il faut faire appel à des personnalités ayant des dispositions pour l'enseignement et la recherche, proches de leurs étudiant-e-s. La relation étroite entre le corps académique et les étudiant-e-s est l'un des nombreux atouts de notre université. Toute initiative permettant de la renforcer est bienvenue et le souhait que le corps académique soit encore plus sensibilisé aux vertus pédagogiques est partagé par le Conseil d'État.

L'UniNE promeut également les nouvelles formes d'enseignement, en tenant compte des possibilités technologiques liées à la digitalisation, de même qu'elle encourage et développe des formes d'enseignement appropriées aux cursus de master, à l'exemple des projets, ateliers, cours blocs, etc.

Mandat n°4 Attractivité

Dans le prolongement du mandat n°5 du MO 2014-2017, l'UniNE poursuit ses efforts en vue d'attirer davantage d'étudiant-e-s de notre canton et provenant de l'Arc jurassien au niveau bachelor.

L'attractivité de toute université se mesure par le nombre de ses étudiant-e-s. L'UniNE n'échappe pas à cette réalité ; le mandat n°1 présente des atouts certains pour qu'elle renforce son attractivité et les mandats n°2 et n°3 favorisent la réalisation de cet objectif. Donner envie d'étudier près de chez soi, plutôt qu'ailleurs, est un objectif que poursuivent toutes les HEU en Suisse. Pour l'UniNE, cet objectif s'inscrit principalement dans le paysage de l'Arc jurassien. L'UniNE doit rester la haute école de référence pour l'ensemble des futur-e-s diplômé-e-s des lycées de cette région et elle doit consolider cette place.

L'UniNE, en développant une stratégie originale d'offre de formations, doit aussi attirer un plus grand nombre d'étudiant-e-s provenant des autres cantons. Au cycle bachelor, la majorité des étudiant-e-s devrait être porteuse d'un titre académique délivré par un canton BEJUNE. Le solde des inscriptions au niveau bachelor devrait être composé en majorité d'étudiant-e-s provenant des autres cantons. Pour les Neuchâtelois-es, lorsque la formation suivie dans une autre HEU existe aussi à l'UniNE, la majorité devrait être inscrite dans notre *alma mater*.

L'UniNE est donc invitée à renforcer ses relations avec les lycées de notre canton, mais aussi avec ceux de l'Arc jurassien. Le Conseil d'État salue donc l'initiative du Conseil de rencontrer les directions des lycées et gymnases de l'Arc jurassien dès l'automne 2018.

Mandat n°5 Des formations répondant aux besoins de la société

L'UniNE favorise l'insertion professionnelle de ses futur-e-s diplômé-e-s. À cette fin, elle est encouragée à nouer des contacts avec le monde professionnel de sorte à permettre la valorisation des acquis de connaissance en cours de cursus, notamment par l'organisation de stages pratiques et la réalisation de travaux de mémoire

Le précédent mandat d'objectifs confiait déjà à l'UniNE la tâche de faciliter l'entrée de ses diplômé-e-s dans le monde professionnel¹⁰. Cet objectif reste d'actualité et est partagé par

¹⁰ Dans son rapport *Des études à l'UniNE vers la vie active : appréciation des cursus et insertion professionnelle*, publié au printemps 2017, l'UniNE mentionne que la moitié de ses diplômés master a rencontré des difficultés à trouver un emploi, correspondant à leurs aspirations, une année après la fin des études. Ce taux est similaire à celui des diplômés master des Universités de Lausanne et Genève (p. 11). Il sied de préciser qu'il s'agit là avant tout d'une perception, qui ne se reflète pas dans l'étude de l'OFS concernant le taux d'insertion dans la vie professionnelle : selon cette étude, la grande majorité des titulaires d'un master trouve une activité rémunérée un an après la

l'UniNE, comme en témoignent les axes stratégiques en matière d'enseignement. Le Conseil d'État souhaite, à l'instar du Rectorat, que la sensibilisation de l'UniNE aux besoins du monde professionnel puisse avoir lieu avant l'entrée, proprement dite, des jeunes diplômées et diplômés dans le marché du travail et ses réalités.

Ce rapprochement entre le monde académique et l'environnement professionnel pourrait déjà être amorcé durant le cursus universitaire, au niveau master principalement, en favorisant la réalisation de mémoires et de stages au sein d'entreprises, par exemple. Cette initiative est profitable à l'UniNE, car elle permet la valorisation des acquis de formation, aux étudiant-e-s d'expérimenter, *in vivo*, leurs connaissances et aux bénéficiaires d'offrir l'occasion de les valoriser¹¹.

Ce mandat n'a pas pour finalité de modifier la mission essentielle de l'université et de « professionnaliser » ses formations. Notre université n'est pas une HES et ce mandat n'a pas pour vocation qu'elle le devienne. Il s'agit, avant tout, de favoriser la perméabilité entre des savoirs théoriques et leur pertinence pour le monde professionnel. La réalisation de ce mandat est possible dans le respect de la liberté académique et de la recherche de notre UniNE, sans dessein utilitariste.

4.2.2 La recherche

La deuxième mission fondamentale de l'université est la recherche. Elle favorise l'échange des connaissances, promeut le rayonnement de l'université dans la communauté scientifique et dynamise son attractivité. Elle est aussi une source de financement non négligeable des universités, un générateur de retombées financières de provenance extra-régionale favorisant la croissance cantonale et un moyen de créer des emplois à haute valeur ajoutée pour les jeunes talents.

Le mandat donné à l'UniNE de renforcer sa politique d'excellence et d'incitation à la recherche garde toute son actualité (mandat d'objectifs 2014-2017). L'UniNE doit poursuivre ses efforts en vue de promouvoir la relève académique et encourager la production scientifique. La politique de la recherche de l'UniNE continuera de s'inscrire dans les choix stratégiques arrêtés durant le précédent mandat, à savoir la consolidation et la création de formations spécialisées et la prise en considération de nouvelles thématiques, enrichies de celles à venir de la Société 4.0. La politique de la recherche de l'UniNE, sous le MO 2019-2022, sera ainsi plus ancrée dans le monde professionnel et fera la part belle au renforcement des interactions avec l'enseignement.

À l'UniNE, la recherche s'inscrit dans les domaines dans lesquels elle offre des formations profilées. Avec la 4^e révolution industrielle, l'intégration de nouvelles thématiques dans les deux cycles du bachelor et du master trouve son prolongement dans la recherche. Ces nouvelles thématiques sont aussi l'occasion pour l'UniNE de penser l'après NCCR On the Move, même si ce Pôle de recherche national vient d'obtenir une prolongation de quatre ans et, selon les conditions légales, pourrait encore prétendre à une troisième période quadriennale se terminant à l'horizon 2026. Il s'agira de réfléchir à de nouveaux projets de recherche coordonnés susceptibles de maintenir, sur sol neuchâtelois, un pôle de recherche national.

diplômation ; cinq ans après, seul 2.5% des diplômés sont sans emploi (Office fédérale de la statistique, *De la haute école à la vie active. Résultats des enquêtes auprès des personnes diplômées des hautes écoles suisses en 2010 et en 2014*, Neuchâtel, p. 5).

¹¹ Dans le rapport précité de l'UniNE, l'enquête réalisée auprès des diplômés de l'UniNE en 2014, bachelor et master, montre que 38% des participants estiment que la mise en pratique des connaissances théoriques était insuffisante, en particulier pour les étudiant-e-s de niveau bachelor, *ibid*, p. 6.

Mandat n°6 Relève académique

L'UniNE encourage et soutient la carrière académique des jeunes talents au bénéfice d'une bourse professorale

La LUNE a doté l'UniNE de nouveaux instruments en faveur de la relève académique, notamment la création du statut de professeur-e assistant-e avec pré titularisation conditionnelle. Encourager la carrière académique de jeunes talents, déjà prometteurs, permettra à l'UniNE de promouvoir sa renommée nationale et internationale et, ce faisant, son attractivité ; dans ce but, elle a prévu de nouveaux instruments (encouragement de projets et bourses) permettant de soutenir les projets de ses jeunes chercheuses et chercheurs.

Ainsi, lors des mises au concours, l'UniNE prêtera une attention toute particulière aux candidatures déposées par des professeur-e-s, titulaires d'une bourse de la Confédération ou de l'Union européenne.

Mandat n°7 Promotion des carrières féminines

L'UniNE poursuit sa politique d'encouragement des carrières académiques des femmes.

La recherche est aussi un instrument de la politique en matière de relève académique. L'UniNE doit poursuivre ses efforts de promotion des carrières féminines à tous les niveaux, y compris dans celui de la recherche. Il conviendra notamment de lutter contre le phénomène dit de *leaky pipeline (tuyau percé)*, qui entraîne une représentation inversement proportionnelle des femmes entre l'obtention du diplôme de master ou de doctorat et l'accession à la titularisation en tant que professeures ordinaires¹².

Mandat n°8 Promotion de la voie doctorale

L'UniNE poursuit sa politique de promotion de la voie doctorale et prévoit les mesures favorisant le dépôt de la thèse dans les délais prévus par la LUNE.

La relève académique se prépare en amont, pour ainsi dire *intra muros*. L'UniNE est invitée à promouvoir la voie doctorale auprès de ses étudiant-e-s, en prévoyant notamment un encadrement approprié. Dans ce but, elle est aussi invitée à aménager les conditions permettant aux assistant-e-s doctorant-e-s d'achever leur thèse dans le délai de 4 à 5 ans¹³.

Mandat n°9 Augmentation du nombre de projets de recherche

L'UniNE a pour mandat d'augmenter le nombre de projets de recherche financés par des fonds de tiers institutionnels.

¹² Le sous-programme P-4 « Égalité des chances entre Femmes et Hommes dans les Universités » a été évalué. L'objectif visé, à savoir une part de professeures dans les universités de 25% à fin 2016, n'a pas été atteint. Pour l'UniNE, le rapport final montre des résultats encourageants, même si globalement l'objectif des 25% n'a pas été atteint. Durant la période du programme (2008-2016), notre université figure parmi les cantons qui ont engagé le plus de femmes comme professeures ordinaires et associées ; pour la seule année 2016, notre UniNE a franchi la barre des 25% de nouveaux engagements de femmes comme professeure ordinaires et associés, juste derrière Lucerne. En ce qui concerne la catégorie professeur assistant, durant la période 2008-2016, notre Université a engagé le plus de femmes entre 2009 et 2016.

¹³ Selon l'article 59, al. 3 LUNE, la durée de l'assistantat est de 4 ans, exceptionnellement de 5ans.

La recherche est l'un des indicateurs servant au calcul des contributions de base versées par la Confédération. L'UniNE présente aujourd'hui un ratio élevé entre le nombre de projets de recherche qu'elle mène et son personnel académique¹⁴. L'ambition de l'UniNE est d'augmenter le nombre de projets déposés et d'améliorer son taux de succès auprès des agences institutionnelles, en particulier le FNS. À cette fin, elle entend offrir aux chercheuses et chercheurs un soutien administratif favorisant le dépôt de projets et leur suivi. Afin d'inciter une démarche plus active en matière de recherche, l'UniNE peut prévoir des aménagements, sous forme de décharges par exemple, des conditions de travail des membres du personnel académique ayant une intense activité de recherche.

Mandat n°10 Recherche et Société 4.0

L'UniNE a pour mandat de mieux identifier, dans ses activités de recherche fondamentale, les applications permettant de collaborer avec des entreprises et de développer les compétences entrepreneuriales des membres de la communauté universitaire.

Les sept nouvelles thématiques de la Société 4.0, identifiées par l'UniNE, répondent aux besoins exprimés dans le débat public. En faire des thèmes de recherche contribuera aussi au rapprochement entre la recherche réalisée au sein de notre *alma mater* et la société. Les projets portant sur ces thématiques faciliteront aussi l'intégration des titulaires d'un doctorat dans le monde professionnel non-académique.

4.2.3 Le rayonnement et les services à la Cité

Le plan d'intentions du Rectorat témoigne de sa volonté de mieux positionner l'UniNE comme une actrice socio-économique intégrée et engagée au service de la communauté, dans la continuité des actions entreprises sous les mandats d'objectifs précédents. Son rayonnement doit dépasser l'horizon académique, *stricto sensu*, et pénétrer dans la société. Les propositions de l'UniNE dans les domaines de l'enseignement et de la recherche en témoignent. Dans leur prolongement, l'UniNE propose d'autres actions, dont celles qui suivent ont été retenues en raison de leur portée stratégique. Au regard de la LUNE, ces autres missions sont importantes, car elles servent et complètent les deux missions fondamentales de l'UniNE.

Mandat n°11 Services à l'économie

L'UniNE encourage et soutient la recherche et l'innovation dans le tissu industriel régional en offrant aux PME, ainsi qu'aux centres de recherche, à l'instar du CSEM, son appui dans leurs démarches en vue d'obtenir des financements européens pour leurs projets.

L'UniNE vient de renouveler son mandat avec Euresearch et continuera de faire office de bureau régional pour les cantons de Neuchâtel et du Jura, ainsi que pour le site biennois de la HEP, à l'exception des projets impliquant la HES-SO qui dispose de son propre bureau.

Si le tissu industriel à privilégier en matière de projet de recherche et d'innovation est d'abord régional, l'UniNE entend aussi renforcer son ancrage dans l'Arc jurassien, et pas uniquement autour des projets de recherche européens. Par ce biais, et compte tenu des liens économiques entre les cantons du Jura, Bâle-Campagne et Bâle-Ville, l'UniNE est invitée à développer des collaborations avec des entreprises pouvant associer la région bâloise.

¹⁴ En 2017, l'UniNE menait 613 projets de recherches ; rapporté à son personnel académique (corps professoral et intermédiaire, au total 331 EPT), le nombre moyen de projets par EPT s'établit à 1.8 ; rapporté uniquement au corps professoral, il ascende les 10 projets par EPT (UniNE, *Rapport de gestion 2017*, p. 9.).

Mandat n°12 Formation continue

L'UniNE promeut et développe son offre de formations continues.

L'UniNE s'est employée à proposer des formations continues, certifiantes ou non¹⁵. Au sein du réseau Microcity, l'UniNE apporte des savoirs spécifiques et complémentaires par rapport à ses partenaires, qui sont majoritairement, voire entièrement, tournés vers les sciences technologiques. Elle peut ainsi proposer des formations continues dans des activités de soutien à l'innovation comme le droit, les sciences économiques, l'informatique, les sciences naturelles, sociales, humaines, etc. Autofinancées, les formations continues sont une source non négligeable de revenus pour les hautes écoles et l'UniNE entend développer ce secteur. Complémentaire à son offre de formation et à sa politique de recherche, proche des besoins de la société, le développement de la formation continue se traduira aussi par un rapprochement avec le monde professionnel.

Mandat n° 13 Partenariat avec les hautes écoles universitaires

L'UniNE a le mandat de poursuivre ses collaborations avec les autres hautes écoles universitaires de Suisse romande.

La LEHE encourage les collaborations entre les hautes écoles. Ces collaborations interinstitutionnelles sont soutenues, notamment, via les contributions liées à des projets, financés par la Confédération.

En particulier, l'UniNE privilégiera les collaborations avec les réseaux BeNeFri et Triangle Azur. Elle sera également attentive aux opportunités qui pourront se présenter grâce à la création de la Région capitale suisse, dont sont membres le canton de Neuchâtel ainsi que les villes de La Chaux-de-Fonds et Neuchâtel, et dans le cadre de l'évolution future du pôle d'innovation Microcity.

Mandat n°14 Partenariat avec les hautes écoles BEJUNE

L'UniNE poursuit sa politique de promotion de la coopération avec les hautes écoles BEJUNE.

La collaboration institutionnelle revêt une importance particulière, lorsqu'elle réunit des acteurs BEJUNE. L'UniNE, la HE-Arc et la HEP-BEJUNE ont mis en place une *task force*, dont la mission est de recenser et coordonner les collaborations dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, mais aussi des services centraux. Cette collaboration se poursuivra et se traduira notamment par la mise en place de projets d'enseignement ou de recherche communs, à l'exemple du Bachelor en droit économique ou du CAS en fiscalité des PME, organisé conjointement par l'UniNE et la HE-Arc, ou du Master en mathématiques orientation Enseignement, commun à l'UniNE et la HEP-BEJUNE, qui permet aux étudiant-e-s de suivre des cours à la HEP durant leur formation universitaire. Cette collaboration doit s'intensifier et l'UniNE a pour mandat, en concertation avec la HEP-BEJUNE, d'examiner les opportunités de l'étendre à d'autres disciplines que les mathématiques. L'objectif étant d'abrégier les formations dispensées, sans en péjorer la qualité, dans les cursus menant à l'exercice de la profession d'enseignant-e au secondaire 1 et 2, d'autres formes de collaborations interinstitutionnelles sont à envisager, par exemple en matière de reconnaissance de crédits de formation ECTS.

¹⁵ Pour les premières, il s'agit des formations sanctionnées par un certificat d'études avancées (CAS), d'un diplôme d'études avancées (DAS) ou d'un master d'études avancées (MAS) ; les secondes peuvent prendre la forme de journées thématiques et de formation, organisées à l'initiative d'une entreprise ou de l'administration.

Mandat n°15 Un ancrage dans le canton

L'UniNE est invitée à examiner, en concertation avec les collectivités intéressées, la possibilité de déployer des activités dans d'autres lieux de notre canton.

Le rayonnement de l'UniNE peut aussi se traduire par une présence de notre *alma mater* dans des lieux autres que la ville de Neuchâtel. L'UniNE dispense, par exemple, une formation continue avec un centre de recherche dans le canton du Jura, dispose d'une convention la liant au Musée international d'horlogerie de La Chaux-de-Fonds et organise des activités de terrain avec ses étudiant-e-s sur l'ensemble du territoire du canton et de la Suisse.

Le Conseil d'État comprend la nécessité de l'existence d'un campus, comme participant de l'identité de l'université avec ses étudiant-e-s, et reconnaît que le regroupement des facultés sur un seul site lui donne un avantage comparatif en permettant d'offrir des cursus interdisciplinaires originaux. Pour autant, cette nécessité n'empêche pas que des activités puissent se déployer en d'autres lieux, tout en préservant les missions fondamentales de l'UniNE. Le Conseil d'État n'entend pas imposer à l'UniNE des régions de notre canton où elle devrait implanter ou déplacer ses activités, non plus que de lui indiquer les activités ; il en va de l'autonomie de l'UniNE, que la LUNE renforce et garantit. Ce mandat est une invitation à l'adresse de l'UniNE d'examiner la possibilité, avec les collectivités publiques intéressées, d'étendre ses activités dans d'autres lieux de notre canton.

4.2.4 Infrastructures

Mandat n°16 Un nouveau bâtiment

L'UniNE a le mandat de participer activement au projet de construction d'un nouveau bâtiment et à la coordination des travaux avec la ville de Neuchâtel, en matière d'urbanisme et d'aménagement notamment, et en matière de synergies entre les besoins de l'UniNE et les autres partenaires intéressés.

Notre Université est à l'étroit. Au moment de l'inauguration d'Unimail en 2001 qui regroupe sur un site unique la Faculté des sciences, le dernier projet d'infrastructure d'envergure, l'UniNE comptait 3'200 étudiant-e-s ; aujourd'hui, l'UniNE en accueille 1'000 de plus. Avec une augmentation de ses effectifs de près d'un tiers, notre Université a dû optimiser l'utilisation de ses locaux : ces dix dernières années, elle a concentré ses sites de formation, en localisant chaque faculté dans un bâtiment, qui forment ensemble le Campus universitaire UniLac¹⁶. Pour autant, la forte croissance estudiantine se poursuit, ce qui est réjouissant, alors que l'exercice de l'optimisation des espaces disponibles a atteint ses limites. La situation à la Faculté des lettres et sciences humaines (FLSH) est révélatrice : le bâtiment avait été conçu pour accueillir 1'000 étudiant-e-s ; la faculté en compte plus de 2'000 aujourd'hui, ce qui a provoqué l'éparpillement de centres d'enseignement et de recherche dans d'autres lieux¹⁷. Malgré ses efforts de rationalisation des espaces, l'UniNE ne pourra plus, à brève échéance, offrir des conditions acceptables aux étudiant-e-s, aux professeur-e-s et chercheur-se-s dans les bâtiments actuels de la FLSH.

¹⁶ La Faculté des sciences est regroupée à UniMail, la Faculté de droit occupe le bâtiment Breguet 1, la Faculté des sciences économiques Breguet 2, enfin la Faculté des lettres et sciences humaines est sise à l'Espace Tilo Frey.

¹⁷ Ainsi, par exemple, de l'Institut des sciences du langage et de la communication, le Centre de dialectologie et d'étude du français régional, le Glossaire des patois de Suisse romande, l'Institut de sociologie.

L'UniNE a aussi pour objectif stratégique, on l'a vu plus haut, d'accueillir plus d'étudiant-e-s et de favoriser la venue d'équipes de recherche, en particulier de chercheur-se-s titulaires de bourses d'excellence. Cette politique est dictée par la nécessité pour notre Université de garder et renforcer son attractivité dans un paysage des hautes écoles, que la LEHE a voulu plus concurrentiel et dont le système de financement, les contributions de base, repose principalement sur le nombre d'étudiant-e-s ; il n'en va pas autrement pour les contributions versées au titre de l'AIU, pour les étudiant-e-s provenant des autres cantons.

La captation des étudiant-e-s est ainsi devenue un véritable enjeu entre les hautes écoles universitaires et il n'est donc pas surprenant que tous les cantons universitaires aient déposé auprès du SEFRI des demandes de subventions à la construction de nouvelles infrastructures pour la période 2017-2020.

Notre canton a déposé un projet portant sur la construction d'un nouveau bâtiment qui permettra la mise à disposition d'un grand auditoire, d'un learning center, de salles de cours, d'une bibliothèque, de bureaux et de salles de sport. Devisé à près de 80 millions, le projet a été rangé en ordre de priorité n°1 par le SEFRI et pourrait obtenir une contribution à l'investissement de la Confédération au titre de la LEHE, contribution dont la part maximale est de 30% des dépenses imputables.

Son lieu d'implantation est prévu sur l'ancien site de Panespo. La réalisation du projet, conduit par l'État via son service des bâtiments, appelle une collaboration étroite entre le canton, l'UniNE et la Ville de Neuchâtel, laquelle s'est engagée à prendre toutes les mesures, notamment d'ordre urbanistique, favorisant sa concrétisation, y compris dans son volet financier.

La subvention de la Confédération dépend d'un calendrier de réalisation, dont le terme est fixé à fin 2023. Concernant le financement de ce nouveau bâtiment, votre autorité sera prochainement sollicitée pour accorder le crédit d'études qui permettra le financement d'un concours d'architecture et l'étude du projet lauréat, démarche à l'issue de laquelle le Grand Conseil sera sollicité une seconde fois pour l'octroi du crédit d'ouvrage (crédit de construction).

Le Conseil d'État est convaincu que la construction de ce nouveau bâtiment est indispensable au développement de l'UniNE. Il participe de la politique de consolidation de son offre de formations et de l'ambition de notre *alma mater* de la développer encore et, avec elle, de demeurer un pôle de recherche universitaire capable de capter des fonds fédéraux et internationaux.

Le Conseil d'État considère que la réalisation de ce mandat est un enjeu crucial pour l'avenir de l'UniNE. Reporter ou renoncer à la construction de ce nouveau bâtiment obérerait sérieusement le devenir de notre Université et sa place dans le paysage suisse des hautes écoles, dont le système de financement a fait du nombre d'étudiant-e-s une sorte « de marché » à l'aune duquel les parts de contributions, fédérales et intercantionales, sont déterminées pour une large partie.

5 LE PLAN FINANCIER

L'enveloppe financière quadriennale du MO 2019-2022 se monte à **200'708'685 francs** et est constituée de quatre tranches annuelles (art. 81, al. 1 LUNE), que le Grand Conseil peut adapter lors de l'adoption du budget de référence de chaque année (art. 82, al. 1 LUNE). Le changement qu'introduit la LUNE a trait au montant global de l'enveloppe financière du mandat d'objectifs : lorsque le Grand Conseil ratifie le mandat d'objectifs, il

adopte également un crédit d'engagement portant sur l'enveloppe financière quadriennale, dont le montant total représente une garantie de financement du mandat d'objectifs.

Contrairement à la situation prévalant avant la LUNE, l'enveloppe quadriennale approuvée par le Grand Conseil est donc contraignante¹⁸ : la réduction d'une tranche annuelle devra être compensée, en sorte que le montant total de l'enveloppe financière quadriennale soit versé au terme du mandat d'objectifs (art. 82, al. 2 LUNE) ; dans l'hypothèse où la quatrième tranche annuelle est réduite, sa compensation est alors reportée sur l'enveloppe financière quadriennale du prochain mandat d'objectifs (art. 82, al. 3 LUNE).

Lors de l'adoption du budget 2019, le Grand Conseil a voté la première tranche de l'enveloppe financière quadriennale du MO 2019-2022. Elle s'élève à 50'387'000 francs, soit une contribution de 42'684'558 francs destinée à financer les prestations académiques de l'UniNE (enseignement et recherche, y compris les amortissements des équipements scientifiques et informatiques, art. 81, al. 2 LUNE) ; la différence, soit 7'702'442 francs, est le montant annuel des loyers facturé à l'UniNE, que cette dernière rétrocède à l'État, soit au service des bâtiments¹⁹. Cette manière de présenter le montant réel de la contribution annuelle versée à l'UniNE, hors loyers, permet la comparaison entre cantons universitaires et, surtout, elle correspond aux critères retenus pour le calcul de la contribution de base de la Confédération. En vertu de la LEHE, les contributions de base sont, en effet, calculées sur deux piliers, la formation et la recherche (voir ch. 2.1).

Tableau 6 : Proposition d'enveloppe financière quadriennale

	Budget 2019	Proposition 2020	Proposition 2021	Proposition 2022	Total de l'enveloppe financière
Tranches annuelles	42'684'558	42'334'453	42'438'453	42'441'453	169'898'917
Loyer	7'702'442	7'702'442	7'702'442	7'702'442	30'809'768
Total	50'387'000	50'036'895	50'140'895	50'143'895	200'708'685

Le décret portant sur un crédit d'engagement quadriennal comprend le montant du loyer, conformément aux prescriptions de la LFinEC et de son modèle comptable MCH2. Cette proposition d'enveloppe quadriennale procure à l'UniNE les moyens financiers lui permettant de réaliser les mandats qui lui sont confiés pour la période 2019-2022. Cette enveloppe aura aussi un effet levier sur les autres contributions publiques, les contributions de base de la Confédération et les indemnités prévues par l'AIU.

Le montant total de l'enveloppe financière quadriennale est légèrement inférieur à la version n°2 du plan financier que l'UniNE a proposé²⁰. Ce montant n'inclut pas les conséquences de la contribution prévue par le « *contrat-formation* » dès 2020 (cf. tabl. 7).

Le Conseil d'État estime que sa proposition d'enveloppe quadriennale est raisonnable dans la situation actuelle des finances cantonales. Elle tient compte des efforts très importants demandés à l'UniNE dans le cadre du programme d'assainissement des finances 2017-2019, lequel prévoit que l'enveloppe accordée aux hautes écoles sera

¹⁸ La LUNE réserve les circonstances extraordinaires qui autorisent le Grand Conseil à modifier l'enveloppe quadriennale en cours d'exécution du mandat d'objectifs ; en contrepartie, le contrat de prestations pourrait être renégocié (art. 76 LUNE).

¹⁹ Pour rappel, dans le précédent mandat d'objectifs, l'impact de cette écriture comptable n'a pas été pris en compte. Voir *Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil à l'appui d'un projet de décret ratifiant le mandat d'objectifs confié à l'Université pour la période 2014-2017 et d'un projet de loi portant modification de la loi sur l'Université*, p. 24.

²⁰ *Plan d'intentions de l'UniNE*, p. 43. Le montant annuel inclut le loyer ; sans les loyers, le montant total de l'enveloppe financière quadriennale, V2, est de 170'790'232.

réduite de 5 millions d'ici à 2020²¹. Ainsi, lors de l'adoption du budget 2017, la contribution du canton, loyers compris, à l'UniNE a-t-elle été réduite de 2 millions par rapport à la PFT, passant de 52'410'000 francs à 50'410'000 francs (hors loyers, respectivement de 44'707'558 francs à 42'707'558 francs) ; cette même année 2017, l'UniNE enregistrait une perte de plus d'un million de contributions de base de la Confédération. La réduction de la subvention cantonale de 2 millions en 2017 a été reconduite et augmentée chaque année. L'UniNE aura donc supporté, à elle seule, 80% des efforts d'économies demandés par notre canton aux hautes écoles durant la période 2017-2020.

Si la PFT 2019-2022 existant avant les programmes d'économies avait été maintenue, l'enveloppe proposée dans le présent serait supérieure de 17.78 mio à ce qui est demandé (tableau n°7). Il convient de relever que ce montant n'inclut pas la prise en compte de l'impact pour l'Université du « contrat-formation ». Le Conseil d'Etat a en effet l'intention de régler, dans le cadre de l'élaboration du budget 2020, la prise en compte du surcoût qu'engendrera pour les établissements subventionnés la contribution de 0.58% prévue par la *Loi instituant un fonds d'encouragement à la formation professionnelle initiale en mode dual (LFFD)* (cf. rapport 18.044).

Tableau 7 : Participation de l'Université aux programmes d'économies

	2019	2020	2021	2022	Total
<i>M.O. 2019-22 avant progr. d'assainissement</i>	52'887'000	53'128'000	53'128'000	53'128'000	212'271'000
<i>+ charges sal. nouvelles²²</i>	1'555'626	1'555'626	1'555'626	1'555'626	6'222'504
<i>-> M.O.19-22 sans mesures d'économie</i>	54'442'626	54'683'626	54'683'626	54'683'626	218'493'504
M.O. 2019-22 : demandé	50'387'000	50'036'895	50'140'895	50'143'895	200'708'685
Participation de l'UniNE aux programmes d'économies	4'055'626	4'646'731	4'542'731	4'539'731	17'784'819

Ces données ne tiennent par ailleurs pas compte du fait que l'UniNE devra assumer des coûts supplémentaires, notamment dès 2019 en participant à la recapitalisation de prévoyance.ne pour un montant de 9'136'981 francs. La participation de l'UniNE au redressement des finances cantonales depuis 2017 jusqu'en 2021 est donc très importante, cela alors même que selon l'étude de l'Institut BAKBasel, réalisée pour notre canton, les coûts de l'UniNE étaient déjà inférieurs de 21% à la moyenne suisse en 2016, soit avant les premières mesures d'économies.

Réduire encore l'enveloppe proposée remettrait aussi en question certains des mandats négociés avec l'UniNE²³ et romprait avec la philosophie d'un cercle vertueux de la croissance des diverses sources de financement de notre Université, qu'entend promouvoir le futur MO 2019-2022.

Il faut enfin relever que le montant proposé dans le présent rapport ne tient pas compte de l'impact de la mise en œuvre de l'article 83 de la LUNE, soit d'une part variable liée au nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s. La mise en œuvre de cet article, qui prévoit la possibilité d'une part variable pouvant aller jusqu'à 5% du montant de l'enveloppe, se fera pour les années 2021 et 2022, dans le cadre de la négociation du contrat de prestations entre l'Etat et l'Université, négociation qui aura lieu en 2019-2020.

²¹ Rapport du Conseil d'Etat, du 18 novembre 2015, à l'appui d'un programme d'assainissement des finances 2017-2019 (15.055).

²² Hausse de la part employeurs de 1.55% au 1.1.19 pour prévoyance.ne. Non inclus ici : 0.58% dès 1.1.2020 pour le « contrat-formation » (total pour 2020-2022 : 1'746'315 francs).

²³ Voir le plan d'intentions de l'UniNE, page 43.

6 VOTE DU GRAND CONSEIL

Aux termes de l'article 36, al. 1, lettre b) LFinEC, les décrets qui entraînent une dépense nouvelle renouvelable de plus de 700'000 francs par année doivent être votés à la majorité des trois cinquièmes des membres du Grand Conseil. Le crédit d'engagement proposé étant supérieur à ce montant, la question de la nature de cette dépense se pose. Selon l'article 7, al.1 LFinEC, « une dépense est considérée comme nouvelle lorsqu'il existe une liberté d'action relativement importante quant à son montant, au moment de son engagement ou à d'autres circonstances essentielles ». À l'inverse, « une dépense est liée – et n'est donc pas nouvelle – lorsque son principe et son étendue sont fixés dans une base légale ou qu'elle est absolument nécessaire à une tâche administrative prévue par la loi » (art. 7, al. 2, LFinEC).

Suivant les dispositions légales précitées, le caractère contraignant de l'enveloppe quadriennale prévue par la LUNE n'est pas pertinent ; la question est celle de savoir si le financement du mandat d'objectifs donné à l'UniNE, que ce soit sous l'empire de l'ancienne LU ou de la LUNE, porte sur une dépense nouvelle ou liée.

L'article 7, al. 1, LFinEC reprend la jurisprudence fédérale²⁴, qui exclut le caractère lié d'une dépense, lorsque la liberté de décision de l'autorité compétente est relativement importante. À l'inverse, la dépense est liée lorsqu'il faut admettre que le législateur, en adoptant une loi, a aussi approuvé la dépense qui en découle, soit qu'il s'agit de répondre à un besoin prévisible, soit que le choix des moyens à mettre en œuvre est indifférent²⁵. Concernant le projet de crédit quadriennal du MO 2019-2022, il n'y a pas de concrétisation d'une « liberté d'action relativement importante » : d'une part, le législateur savait qu'une université sur sol neuchâtelois nécessite un financement, donc que « le principe » de son financement devait figurer dans la loi (art. 81 LUNE) ; d'autre part, « quant à son montant », l'enveloppe annuelle prévue pour l'UniNE se situant entre 50 et 52 mios, depuis 2015, et d'environ 46 mios auparavant, la différence étant due pour l'essentiel à la prise en compte du flux financier lié à la valorisation comptable des loyers à la charge de l'UniNE, la liberté d'action du parlement est tenue. Autrement dit, il ressort que les montants proposés sont « absolument nécessaire[s] à une tâche administrative prévue par la loi » (art. 7, al. 2, LFinEC), soit par la LUNE.

À la lumière de ces considérations, partagées par le service juridique, le Conseil d'État est d'avis que la proposition du crédit quadriennal du MO 2019-2022 ne revêt pas le caractère d'une dépense nouvelle, au sens de l'article 7, al. 1 LFinEC. Il s'ensuit que le projet de décret n'est pas soumis à l'exigence de la majorité des trois cinquièmes des membres du Grand Conseil (art. 36, al. 1 LFinEC).

7 CONCLUSION

Le mandat d'objectifs 2019-2022 trace les lignes stratégiques des quatre prochaines années. Expression des discussions menées entre le Conseil d'État et le Rectorat, ce mandat est une feuille de route qui inscrit l'action de l'UniNE à la fois dans la continuité du précédent mandat, tout en lui assignant des objectifs destinés à lui permettre de relever les nombreux défis qui l'attendent.

²⁴ Cf. par ex. ATF 141 I 130, cons. 4.1.

²⁵ ATF 141 I 130, *précité*, la prévisibilité ne figure pas dans la LFinEC.

Les centres de compétences de l'UniNE sont aujourd'hui reconnus et certains objectifs stratégiques visent à renforcer cet acquis ; d'autres ont pour vocation de permettre à l'UniNE de répondre aux nouveautés que posent la Société et l'Industrie 4.0. Enseignement et recherche participent ensemble à la pérennisation et au développement de l'offre de formations et aux prestations de recherche de l'UniNE, tous deux ouvertes à ces innovations.

Le mandat d'objectifs 2019-2022 est équilibré : seize mandats, qui traduisent l'importance de chacune des missions importantes de l'UniNE, à raison de cinq mandats pour l'enseignement, cinq dans le domaine de la recherche et cinq autres destinés à resserrer les liens entre notre *alma mater* et la société, l'économie comprise. Le dernier mandat est pratiquement coextensif des deux premières catégories de mandats, à mesure que la croissance du nombre de ses étudiant-e-s impose à notre UniNE de nouvelles infrastructures, qui offriront de meilleures conditions aux étudiant-e-s inscrits à la FLSH, notamment, et qui lui permettront de gagner en attractivité.

Les moyens financiers nécessaires à la réalisation des mandats académiques et au rayonnement de l'UniNE dans la société prennent en considération la situation délicate des finances de notre canton. L'enveloppe financière quadriennale intègre les économies décidées par le Conseil d'État dans son programme d'assainissement 2017-2020 et celles, supplémentaires, de son plan financier de législature 2017-2021. Nonobstant, le mandat 2019-2022 est ambitieux et sa réalisation appellera de la part de l'UniNE des efforts importants, notamment dans la croissance des ressources provenant des fonds de tiers ou des prestations de service, domaines où notre *alma mater* doit améliorer ses résultats.

Le mandat soumis à la ratification du Grand Conseil confirme les orientations données à l'UniNE les années passées ; il est tourné aussi vers l'avenir, que le Conseil d'État et le Rectorat envisagent sereinement, sans toutefois ignorer la concurrence plus grande que la nouvelle législation fédérale a instaurée entre les hautes écoles, singulièrement entre les universités.

Veillez agréer, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, l'assurance de notre haute considération.

Neuchâtel, le 25 mars 2019

Au nom du Conseil d'État :

Le président,
L. KURTH

La chancelière,
S. DESPLAND

Décret
ratifiant le mandat d'objectifs confié à l'Université
pour la période 2019-2022 et portant octroi d'un crédit d'engagement
quadriennal de 200'708'685 francs

Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,

vu l'article 57 de la Constitution de la République et Canton de Neuchâtel (Cst.NE), du 24 septembre 2000,

vu l'article 74 de la loi sur l'Université de Neuchâtel (LUNE), du 2 novembre 2016,

vu l'article 38 de la loi sur les finances de l'État et des communes (LFinEc), du 24 juin 2014,
sur la proposition du Conseil d'État, du 25 mars 2019,

décède :

Article premier Le mandat d'objectifs que le Conseil d'État confie à l'Université pour la période 2019-2022 est ratifié.

Art. 2 Un crédit d'engagement de 200'708'685 francs, émergeant aux comptes de résultats, est accordé à l'Université pour le financement de la mise en œuvre du mandat d'objectifs 2019-2022 de l'Université de Neuchâtel pour les années 2019 à 2022.

Art. 3 Le département de l'éducation et de la famille est chargé de négocier et de conclure le contrat de prestations mettant en œuvre le mandat d'objectifs 2019-2022 de l'Université de Neuchâtel, fixant les modalités de cette mise en œuvre, notamment la part variable selon l'article 83 de la LUNE, et déterminant les indicateurs permettant d'évaluer sa réalisation.

Art. 4 ¹Le présent décret est soumis au référendum facultatif.

²Le Conseil d'État pourvoit, s'il y a lieu, à sa promulgation et à son exécution.

Neuchâtel, le

Au nom du Grand Conseil :

Le président,

La secrétaire générale,

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AIU	Accord intercantonal universitaire
BCN	Banque cantonale neuchâteloise
BEJUNE	Berne, Jura et Neuchâtel
BENEFRI	Berne, Neuchâtel et Fribourg
BPUN	Bibliothèque publique et universitaire de Neuchâtel
CAS	Certificate of Advanced Studies
CDIP	Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
CHYN	Centre d'hydrogéologie et de géothermie
CSEM	Centre suisse d'électronique et de microtechnique
CTI	Commission pour la technologie et l'innovation
DAS	Diploma of Advanced Studies
DEF	Département de l'éducation et de la famille
ECTS	European Credit Transfer System
EPF	École polytechnique fédérale
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
EPT	Équivalent plein-temps
FD	Faculté de droit
FLSH	Faculté des lettres et sciences humaines
FNS	Fonds national suisse
FS	Faculté des sciences
FSE	Faculté des sciences économiques
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugié-e-s
HE-ARC	Haute école Arc
HEM	Haute école de musique
HEP	Haute école pédagogique
HES	Haute école spécialisée
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
HEU	Hautes écoles universitaires

IIUN	Institut d'informatique
ILCF	Institut de langue et civilisation françaises
IMI	Institut du management de l'information
LAU	Loi sur les aides aux universités
LEHE	Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles
LFinEC	Loi sur les finances de l'État et des communes
LU	Loi sur l'Université
LUNE	Loi sur l'Université de Neuchâtel
MAS	Master of Advanced Studies
MCH2	Modèle comptable harmonisé 2
MIH	Musée international d'horlogerie
MO	Mandat d'objectifs
MOOCs	Massive open online open courses
NCCR	National Center of Competence in Research
OAQ	Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses
OFS	Office fédéral de la statistique
OHER	Office des hautes écoles et de la recherche
O-LEHE	Ordonnance relative à la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles
PFT	Planification financière des tâches
PI2	Pôle de la propriété intellectuelle et de l'innovation
PME	Petite et moyenne entreprise
SA	Semestre d'automne
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SITEL	Service informatique et télématique
SIUS	Système d'information universitaire suisse
SUN	Service des sports universitaires
UE	Union européenne
UNIGE	Université de Genève
UniNE	Université de Neuchâtel

PLAN D'INTENTIONS 2018-2021 DE L'UNINE

Voir document séparé.

AVIS DU CONSEIL DE L'UNIVERSITÉ

Avis du Conseil de l'Université, du 7 décembre 2017, au sujet du plan d'intentions 2018- 2021 du Rectorat.

Voir document séparé

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
1 INTRODUCTION	2
1.1 La nouvelle loi sur l'Université.....	3
1.2 Le mandat d'objectifs sous la LUNE	3
1.3 Le mandat d'objectifs 2019-2022 en quelques mots	4
2 LE PAYSAGE SUISSE DES HAUTES ÉCOLES ET DE LA RECHERCHE	5
2.1 Les contributions de base de la Confédération.....	5
2.2 Révision de l'accord intercantonal universitaire (AIU)	7
3 BILAN DE LA PÉRIODE 2014-2017	8
3.1 Mandat d'objectifs 2014-2017 (MO 14-17)	8
3.2 Évolution des EPT administratifs et académiques par source de financement.....	17
3.3 Évolution effective de l'enveloppe de l'Université	18
3.4 Évolution de la réserve.....	19
3.5 Budget global de l'Université.....	19
4 LE MANDAT D'OBJECTIFS 2019-2022	21
4.1 Le plan d'intentions de l'UniNE	21
4.2 Examen des objectifs stratégiques proposés par l'UniNE	21
4.2.1 <i>L'enseignement</i>	22
4.2.2 <i>La recherche</i>	24
4.2.3 <i>Le rayonnement et les services à la Cité</i>	26
4.2.4 <i>Infrastructures</i>	28
5 LE PLAN FINANCIER	29
6 VOTE DU GRAND CONSEIL	32
7 CONCLUSION	32
Décret ratifiant le mandat d'objectifs confiés à l'Université pour la période 2019-2022 portant octroi d'un crédit d'engagement quadriennal de 200'708'685 francs	34
LISTE DES ABRÉVIATIONS	35
ANNEXES	38
Annexe 1 : Plan d'intentions 2018-2021 de l'UniNE	38
Annexe 2: Avis du Conseil de l'Université, du 7 décembre 2017, au sujet du plan d'intentions 2018-2021 du Rectorat.....	39
TABLE DES MATIÈRES	40