

# Résumé

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

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

## Première partie : identification des objectifs

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

### Cœur de métier

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

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

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

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

## Atouts spécifiques

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

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

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

## Thématiques de spécialisation

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

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

## Deuxième partie : réalisation des objectifs

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

### a) Stratégie et mise en œuvre

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

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

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

### b) Enveloppe budgétaire quadriennale

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

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

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

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