

## Préavis de l'Assemblée de l'Université sur la « Vision stratégique 2027 »

### **Remarques liminaires**

La Loi sur l'Université (LUNE) établit la procédure menant à l'adoption d'une « vision stratégique à long terme (10 ans) » pour l'Université de Neuchâtel. Selon l'article 73, al. 1, l'élaboration du document relève des compétences stratégiques du Rectorat, qui l'adopte après consultation du Conseil de l'Université et de l'Assemblée de l'Université (AU). Le commentaire de la LUNE (art. 16) précise que le Conseil de l'Université « se prononce, à l'intention du Rectorat et avant son adoption par celui-ci, sur la vision stratégique ». L'AU, quant à elle, « préavis » la vision stratégique, également à l'attention du Rectorat (art. 27, al. 4).

L'AU s'est dûment réunie le 23 février 2017, en présence du Rectorat, pour discuter une première fois du document « Vision stratégique 2027 » établi par le Rectorat et envoyé le 20 février 2017. En date du 7 mars 2017, elle a soumis une première note à l'attention du Rectorat, sous forme de remarques détaillées. Le présent document reprend les plus importantes de ces remarques. Il a été discuté et retravaillé lors de deux séances subséquentes, tenues le 31 mars et le 4 mai 2017, également en présence du Rectorat, et adopté à l'unanimité des membres présents lors de la séance du 4 mai.

Pour établir son préavis, l'AU s'est inspirée des commentaires accompagnant la LUNE à l'article 73 :

« ... Cette vision nouvelle est appelée à permettre au monde politique et économique ainsi qu'à la société civile d'avoir une véritable lisibilité sur le devenir de l'Université. Les orientations ainsi définies pourront alimenter de manière permanente les débats sur la place des hautes écoles dans notre canton et les moyens à leur consacrer pour que l'Université notamment puisse remplir les missions que le législateur lui aura assignées.

La vision stratégique est bien entendu évolutive et ne doit pas être conçue comme statique ou figée. Cette vision qui ressort de la compétence du Rectorat doit pouvoir évoluer au cours des quatre ans pour lesquels plan d'intentions et mandat d'objectifs sont prévus et s'adapter à la réalité de l'évolution rapide de la société dans laquelle l'État et l'Université se meuvent. Cette vision doit donc pouvoir évoluer à tout instant en fonction des besoins ou des circonstances. »

### **Points positifs**

L'AU salue la volonté du Rectorat d'inscrire sa vision de l'avenir de l'Université dans une réflexion plus large sur les grands défis – environnementaux, économiques, socioculturels et technologiques – auxquels les sociétés humaines devront faire face dans un avenir proche. Réaliste mais engagé, ce document identifie des atouts qui permettront à notre université de contribuer à la recherche de solutions pour de nombreux problèmes sociétaux. Cet esprit est résumé par la phrase mise en exergue à la page 4 : « *Nous ne voulons pas être la plus grande université, ni la plus chère, ni la plus fréquentée. Nous voulons être la plus pertinente. Celle qui, dans ses choix de domaines de recherche et de formation, parvient à identifier et à développer les compétences-clé dans un monde en forte mutation* ».

L'AU se retrouve pleinement dans cette vision. La taille humaine ainsi que l'histoire et le positionnement particuliers de notre Alma Mater dans le paysage des hautes écoles lui fournissent de nombreux avantages allant dans ce sens, dont notamment :

1. son expérience réussie de *collaboration interdisciplinaire*, au sein des facultés et entre facultés, menant à la création d'offres de formation et de centres de recherche uniques dans le paysage universitaire romand et suisse ;
2. sa *culture d'échange* entre étudiantes et enseignantes\*, renforcée par la volonté des facultés et du Rectorat d'encourager l'innovation pédagogique. La proposition de mieux associer enseignement et recherche est une piste particulièrement prometteuse à cet égard, qui permettra d'augmenter à la fois l'attractivité de notre offre de formation et l'inventivité et la productivité de la recherche ;
3. son *insertion importante dans le tissu socio-économique local et régional* (de l'Arc jurassien en particulier) qui s'exprime à travers de nombreuses collaborations avec la Cité dans les domaines culturel, éducatif, juridique, du développement régional et de l'innovation technologique et sociale.

Ces atouts, auxquels s'ajoutent la qualité et l'engagement de ses collaboratrices, ont valu à l'UniNE sa bonne réputation nationale et internationale, comme l'atteste notre classement parmi les vingt meilleures petites universités du monde, selon le *Times Higher Education Supplement*. Manifestement, l'Université de Neuchâtel tire des forces de sa petite taille, et ce document l'affirme avec fierté, sans tomber dans une rhétorique de « l'excellence » aussi abstraite que convenue.

### ***Éléments susceptibles d'être renforcés***

Cependant, la taille de notre Alma Mater n'est pas seulement un atout. Elle pose également de nombreux problèmes, liés aux effets d'échelle et de masse critique, ainsi qu'à notre relative fragilité budgétaire. L'UniNE doit faire face à un paysage universitaire de plus en plus compétitif, où la grandeur est récompensée, directement et indirectement, par les récentes orientations de la politique fédérale envers les hautes écoles. Dans ce contexte, le nombre d'étudiantes, la quantité de fonds de tiers obtenus, la capacité à rassembler des chercheuses spécialisées dans des pôles de compétence, la capacité à se doter d'infrastructures coûteuses, à investir des moyens dans la recherche de financements externes, dans la communication et dans la promotion deviennent des indicateurs de référence qui produisent à leur tour d'importants effets multiplicateurs.

L'AU estime que la Vision stratégique 2027 pourrait mieux détailler la réflexion que le Rectorat a menée sur ces défis et les solutions qu'il propose pour y faire face, notamment par *une analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités* qui se présenteront ces prochains dix ans. Pour en faire une véritable boussole stratégique, ce document devrait notamment permettre à ses lectrices de saisir le positionnement du Rectorat sur les questions suivantes : Quelles sont les évolutions du paysage universitaire romand, suisse et international auxquelles l'UniNE doit se préparer (nouvelles formes

---

\* Lasse des éternels débats sur le langage épïcène, l'AU a choisi une solution qui allie l'élégance à la justice : dans ce document toutes les fonctions seront indiquées au féminin, indépendamment du sexe des personnes qui les occupent.

d'enseignement, de recherche ; nouveaux parcours « types » des étudiantes ; nouvelles collaborations entre HES et universités) ? Souhaite-elle croître ou au contraire a-t-elle atteint sa taille idéale, comme l'a laissé entendre le précédent rectorat ? Comment l'UniNE pense-t-elle garantir la stabilité de son financement (quel « business model ») ?

D'autres points pourraient également être traités de manière plus précise, notamment :

- *le nombre d'étudiantes visé d'ici 2027 et, si ce nombre est appelé à augmenter, les nouvelles stratégies de recrutement préconisées. Quid du problème de l'abandon des études ?*
- *les mesures préconisées pour lier l'enseignement et la recherche. Ces mesures nécessiteront-elles une amélioration du taux d'encadrement ? Comment la financer ?*
- *la stratégie préconisée pour renforcer la réputation et les collaborations internationales de l'UniNE.*
- *l'évolution projetée de la composition du corps professoral (proportion de PO, de PAss, d'autres statuts professoraux) et les stratégies de recrutement préconisées pour attirer et garder le meilleur talent.*
- *l'évolution projetée de la composition du corps intermédiaire (proportion d'assistantes-doctorantes, postdocs, MA, MER) et les stratégies prévues pour promouvoir et pour valoriser le travail de la relève.*
- *l'évolution projetée de la masse salariale et de la composition du personnel administratif, technique et des bibliothèques et les mesures à prendre pour faire de l'UniNE un employeur modèle pour le canton.*
- *les mesures à prendre pour donner corps à la politique de développement durable de l'UniNE. Quels investissements prévus ? Quelles innovations administratives et organisationnelles ?*
- *les mesures prévues pour renforcer les liens avec la Cité : journées portes ouvertes ? projets de sciences citoyennes ? renforcement de la formation continue ? autres ?*
- *les besoins potentiels en infrastructure (notamment en bureaux et salles de cours) pour faire face aux évolutions à venir.*

Sur un autre plan, l'AU remarque que le document dans sa forme actuelle paraît excessivement orienté vers l'économie, négligeant ainsi certaines des *missions et des valeurs affirmées dans la LUNE* : éveiller l'esprit critique (art. 2) ; contribuer au développement culturel et social de la société, à la formation continue, à la promotion de la mobilité (art. 3) ; promouvoir la démocratisation du savoir et l'égalité des chances (art. 7). Le fait de favoriser l'intégration des étudiantes dans le marché du travail est apprécié, mais il faudrait insister que cette politique a une finalité non seulement économique, mais également intellectuelle, sociale et culturelle. Le principe de la liberté académique et de la recherche (art. 5) devrait également être mis en avant : les universités se distinguent des hautes écoles spécialisées dans la mesure où elles encouragent la réflexion et la recherche fondamentales, indépendantes des contraintes imposées par le marché et par des intérêts à court terme.

En somme, l'AU souhaite que ce document mette mieux en évidence le fait que l'Université ne forme pas seulement des professionnelles et des employées, mais également des chercheuses, des « décideuses » et des *citoyennes de demain*.

### ***Eléments susceptibles d'être améliorés***

Enfin, aux yeux de l'AU, ce document pourrait être amélioré de la manière suivante :

- Au vu des commentaires accompagnant l'article 73 de la LUNE, reproduits ci-dessus, l'AU est de l'avis que l'établissement d'une liste de thématiques de spécialisation à développer pour les dix ans à venir (pp. 8 à 10 de la Vision stratégique) risque de figer les possibilités d'action de l'Université. Pour rappel, l'AU (art. 27 et art. 73, al. 2) ainsi que les Conseils de faculté (art. 32 al. 2 (f)) participent à l'élaboration du plan d'intentions quadriennal. Dans la mesure où les thématiques de spécialisation sont déjà identifiées par le Rectorat dans une vision stratégique à long terme, l'étendue de la compétence de ces organes de participer pleinement à l'élaboration du plan d'intentions s'en trouve restreinte.

L'AU comprend le besoin qu'a pu ressentir le Rectorat de montrer qu'il a des projets ciblés pour notre Alma Mater. Cependant, contrairement à ce qui est affirmé dans le paragraphe concernant les critères de sélection des thématiques (p. 7 de la Vision stratégique), certaines des thématiques listées n'ont pas été sélectionnées avec la participation des facultés ni des chercheuses concernées. Cette concertation préalable semble nécessaire, aussi bien pour juger de l'adéquation de la thématique avec ces critères que pour éviter des imprécisions de formulation (p.e. « hydrologie » au lieu d'« hydrogéologie »). Par ailleurs, les facultés ont leurs propres propositions de thématiques, soumises très récemment au Rectorat dans le cadre de la réflexion sur le plan d'intentions 2017-2020. En somme, l'AU estime qu'il faudrait reformuler cette partie du document : les thématiques spécifiques pourraient y figurer, mais sous forme de pistes à explorer, de manière nécessairement participative.

- L'AU déplore le fait que le document présenté par le Rectorat ne fasse pas mention de l'égalité des chances, alors que ce principe figure parmi les valeurs fondamentales de l'Université dans la LUNE.
- Quant aux financements, l'AU craint que la phrase « l'UniNe est prête à contribuer aux efforts de redressement financier en contrôlant ses dépenses, etc. » soit interprétée comme un chèque en blanc pour que le Conseil d'Etat et/ou le Grand Conseil coupent leurs subventions à l'Université. Au contraire, il serait important de mettre en avant le fait que l'UniNE est un acteur économique de poids, générateur de richesses pour le canton, comme le démontre l'étude réalisée en 2009 (voir <http://www.unine.ch/impact>).
- Enfin, aux yeux de l'AU, le chapitre intitulé « Accroître la transparence et la participation » mériterait d'être précisé pour gagner en conviction. La LUNE exprime une nouvelle conception de la répartition des pouvoirs et des compétences entre l'Etat et l'Université, ainsi qu'au sein de la communauté universitaire. Au moment de sa première mise en œuvre, l'AU considère qu'il est important que le Rectorat s'exprime clairement sur ces questions. La « participation » peut prendre une multitude de formes, des plus formalistes aux plus substantielles. Là aussi, la petite taille de l'UniNE est en même temps un atout (facilitant la communication) et un défi (manque de moyens pour la prise en charge des procédures de consultation). Sachant que la participation fait partie des critères retenus pour l'accréditation des institutions dans la nouvelle Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles (LEHE), l'AU voudrait mieux saisir le sens de la « participation » telle que préconisée par le Rectorat.