



Vision stratégique 2038

unine[•]
Université de Neuchâtel

Table des matières

1	De nouveaux défis pour la société et les hautes écoles	5
1.1.	Défendre la méthode scientifique face à la désinformation	6
1.2.	Transformations sociales : nouvelles attentes, nouvelles temporalités, nouveaux publics	7
1.3.	Penser avec, sans, grâce à ou en dépit de l'intelligence artificielle ?	8
1.4.	Hyperconnexion et isolement	10
1.5.	Se développer dans un contexte instable, avec des ressources limitées	12
2	Un socle : nos forces et nos valeurs	14
3	Cinq axes pour façonner l'avenir	16
3.1.	S'appuyer sur nos valeurs et nos forces	16
3.2.	Mettre l'humain et son environnement au centre	17
3.3.	Faire dialoguer les savoirs et les compétences	18
3.4.	Cultiver des partenariats variés et ciblés	19
3.5.	Pratiquer une gouvernance agile et saine	20

L'Université de Neuchâtel (UniNE) réunit une communauté de 4'500 étudiantes et étudiants ainsi qu'un peu plus de 1'000 collaboratrices et collaborateurs, réparti-e-s entre corps professoral, corps intermédiaire, personnel administratif, technique et de bibliothèque. Dans le cadre de ses missions constitutives – enseignement, recherche et prestations de services, l'UniNE offre une quarantaine de cursus de bachelor ou piliers de bachelor, une cinquantaine de cursus, piliers ou orientations de master, de nombreux programmes de formation continue ainsi que la possibilité d'effectuer un doctorat dans une de ses quatre facultés : lettres et sciences humaines (FLSH), sciences (FS), droit (FD) et sciences économiques (FSE). La recherche de l'UniNE, porteuse d'une visibilité internationale, aborde les grands défis sociétaux et nourrit le développement et l'innovation aux niveaux régional et national.

Héritière de l'Académie de Neuchâtel fondée en 1838, l'UniNE est, au sens de la loi cantonale sur l'Université de Neuchâtel (LUNE) du 2 novembre 2016 qui définit ses missions et son organisation, un établissement de droit public cantonal autonome doté de la personnalité juridique. Elle célébrera en 2038 le bicentenaire de sa création.

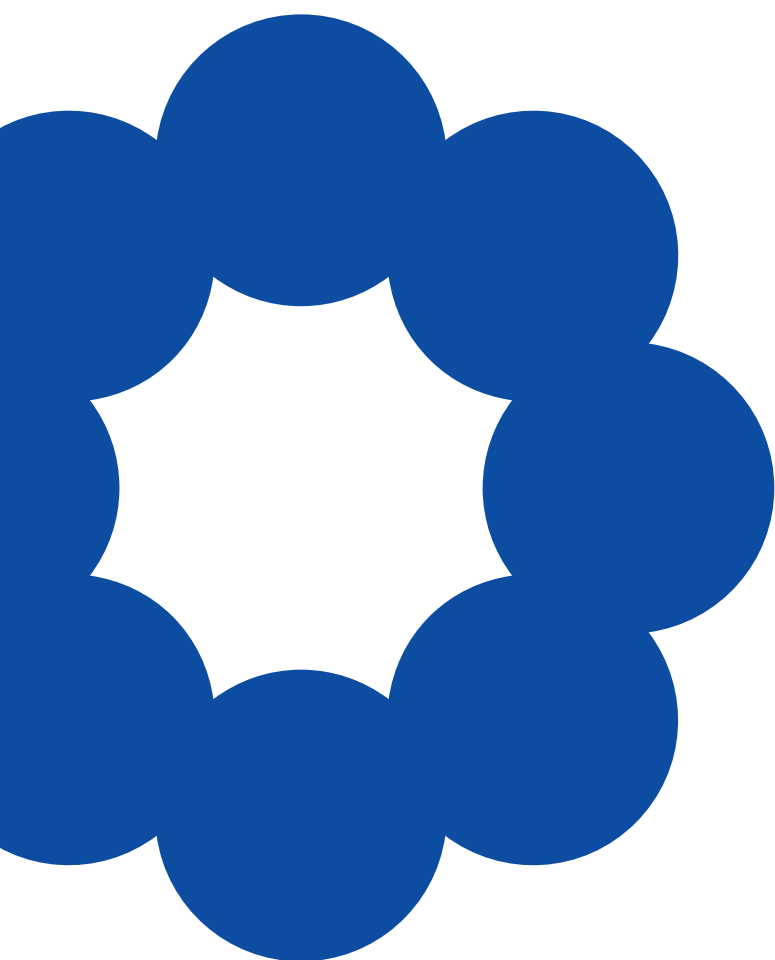
Pour renforcer sa position et son rôle face aux incertitudes auxquelles la société en général et les hautes écoles en particulier sont confrontées, ainsi que pour contribuer au développement et au rayonnement du Canton de Neuchâtel, l'UniNE entre dans la prochaine décennie avec la vision stratégique formulée sur la page adjacente.

L'Université de Neuchâtel, ancrée dans ses valeurs et ses forces, forme des personnes autonomes, dotées de capacités d'analyse scientifique et d'action dans un monde en transformation. Elle mène des recherches qui éclairent les grands enjeux de société et contribuent à des solutions durables. Plaçant l'humain et son environnement au centre de ses missions, elle s'appuie sur une gouvernance agile et saine pour faire dialoguer les savoirs et nouer des partenariats.

1

De nouveaux défis pour la société et les hautes écoles

Nous vivons une époque marquée par des bouleversements profonds et multiples : instabilités géopolitiques, inégalités, fragilisation des démocraties, dérèglements climatiques, transformations démographiques, intelligence artificielle (IA). La science et les universités n'ont jamais été aussi essentielles pour construire nos sociétés. Dans ce contexte se profilent cinq défis majeurs particulièrement pertinents pour les hautes écoles en général et pour l'UniNE en particulier.



1.1. Défendre la méthode scientifique face à la désinformation

La démocratie traverse des tensions profondes, elle est menacée par la polarisation des opinions, la montée en puissance des extrêmes, la radicalisation des débats, la désinformation, le complotisme et les pressions de toutes sortes qui peuvent entraîner l'autocensure. La généralisation des algorithmes sélectifs biaise l'accès aux sources et alimente la manipulation. Dans le domaine des hautes écoles, la désinformation fragilise les institutions en reléguant le discours scientifique au rang d'une opinion parmi d'autres et en nourrissant des dynamiques de défiance qui cherchent à délégitimer leur mission de production et de diffusion des savoirs. La liberté académique et l'autonomie des institutions de recherche s'en trouvent affaiblies par des postures hostiles au discours scientifique perçu comme élitiste, déconnecté ou peu utile.

Dans les années à venir, l'UniNE s'attachera à soutenir la liberté académique et l'autonomie des membres de sa communauté. Elle adoptera un rôle actif dans la création de savoirs, la défense de la méthode scientifique, la promotion de l'intégrité scientifique et de la transparence, ainsi que la transmission et le libre accès aux connaissances. Elle assurera le développement, chez les membres de sa communauté, de capacités d'analyse, de raisonnement et de pensée critique, lui donnera des outils et des clés pour construire du sens et de la cohérence dans un monde fragmenté. Elle fera la promotion de la rigueur scientifique et insistera sur le temps nécessaire à la production de nouveaux savoirs. Elle valorisera la capacité à remettre en question les acquis, à ouvrir de nouveaux champs de recherche et de découvertes ainsi qu'à accueillir la sérendipité.



1.2. Transformations sociales : nouvelles attentes, nouvelles temporalités, nouveaux publics

L'obsolescence des savoirs s'accélère, les attentes du marché du travail et la nature des emplois se transforment. Les parcours d'études et de vie se caractérisent davantage par la transformation et l'imprévisibilité que par la linéarité et la stabilité. On attend des personnes actives qu'elles sachent réagir, évoluer, rebondir, voire se réinventer professionnellement. Le profil des postes mis au concours, les attentes des employeurs ou les paramètres à prendre en compte pour créer une entreprise à succès évoluent de plus en plus rapidement. Pour les hautes écoles, le contenu et le format des cursus longs (bachelor et master) doit s'adapter face au risque de l'obsolescence. Alors qu'elles conçoivent leur portefeuille de formations principalement pour les jeunes titulaires de maturité, l'augmentation du nombre de personnes qui souhaitent reprendre une formation en cours d'emploi nécessite de rendre les programmes d'étude plus flexibles, plus pertinents et plus attractifs, tout en restant économiquement viables. Des entreprises et entités privées développent par ailleurs leurs propres programmes de formation, se posant en concurrents des hautes écoles. L'enseignement tertiaire s'adresse à un corps étudiant plus nombreux et plus hétérogène, tant sur le plan des acquis scolaires et socioculturels que des besoins spécifiques. Il appartient à l'Université de développer des solutions innovantes, à la hauteur de ces temporalités accélérées et de ces nouvelles conditions sociétales, tout cela dans un contexte où les inégalités se creusent et où les enjeux liés à la durabilité deviennent plus urgents.

Dans les années à venir, l'UniNE maintiendra l'offre d'un socle solide de connaissances en phase avec les compétences recherchées sur le marché du travail. Elle développera des parcours d'études et des modalités d'apprentissage à même de répondre à la diversité croissante des profils et des trajectoires, tout en restant la destination de choix pour les personnes sortant du lycée. Elle développera son offre de formation continue pour répondre aux besoins des personnes en cours d'emploi ou en quête de réorientation grâce à des formats, des rythmes et des modalités d'évaluation différents de ceux de la formation initiale. Elle tirera également profit des liens entre enseignement et recherche et valorisera la recherche scientifique. Elle continuera à développer des recherches sur les transformations économiques, sociales et environnementales, ainsi qu'à développer des partenariats à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale.

1.3. Penser avec, sans, grâce à ou en dépit de l'intelligence artificielle ?

Les outils de l'intelligence artificielle (IA), notamment l'IA générative, constituent à la fois de formidables opportunités et de sérieuses menaces tant pour l'acquisition des connaissances par les étudiantes et étudiants que pour la recherche scientifique. L'IA permet non seulement de traduire, de synthétiser, d'analyser ou de générer de grandes quantités de textes, d'extraire et de traiter de vastes ensembles de données, de simuler des environnements complexes, mais aussi de produire de manière autonome de nouvelles avancées et connaissances scientifiques. La fiabilité de ces outils, de même que leur accessibilité à long terme, n'est toutefois pas garantie, du fait par exemple de crises énergétiques ou géopolitiques. L'accélération générée par les nouvelles technologies dépasse la capacité des humains à assimiler les flux d'informations et à leur donner du sens. Sur le marché du travail, certaines compétences pourraient devenir rapidement obsolètes, tandis que les exigences quant aux compétences des diplômées et diplômés universitaires augmenteront. Dans le domaine des hautes écoles, l'essor de l'IA oblige à reconfigurer les méthodes d'enseignement et d'évaluation ainsi qu'à développer des nouveaux outils et dispositifs pour rendre ses étudiantes et étudiants capables non pas seulement d'utiliser l'IA, mais aussi et surtout de porter un jugement critique sur le résultat généré. L'IA transforme déjà la recherche scientifique, en entraînant une explosion du nombre de publications dont l'évaluation pose question sous l'angle de l'intégrité scientifique, de la tendance à se baser sur un groupe restreint de sources ainsi qu'à se focaliser sur certains thèmes porteurs récurrents. Finalement, l'IA soulève des enjeux fondamentaux de propriété intellectuelle, de protection des données et de la vie privée, d'éthique et de responsabilité scientifique, ainsi que de sauvegarde des valeurs démocratiques.

L'UniNE s'engage à intégrer les évolutions technologiques dans ses missions de formation, de recherche, de prestations de services ainsi que dans sa gouvernance. Dans les années à venir, elle adaptera son offre de formation, ses formes d'enseignement et d'apprentissage, ses modalités d'évaluation, ses activités de recherche et ses modes de gouvernance afin de préparer ses étudiantes et étudiants, ses jeunes chercheuses et chercheurs ainsi que l'ensemble de son personnel à un monde en constante mutation. Elle veillera en particulier à ce que le contenu et les modalités d'évaluation de ses enseignements garantissent la maîtrise des connaissances fondamentales dans chaque domaine, tout en développant la capacité de sa communauté à mobiliser les outils de manière critique et à en évaluer les résultats de manière indépendante. Sous l'angle de la recherche, l'intégration de l'IA ouvrira de nouvelles potentialités pour les projets menés à l'UniNE, grâce au traitement rapide d'une quantité considérable de données et de sources et, surtout, par la production de résultats nouveaux générés de manière autonome par l'IA, que les chercheuses et les chercheurs seront au défi d'évaluer.



1.4. Hyperconnexion et isolement

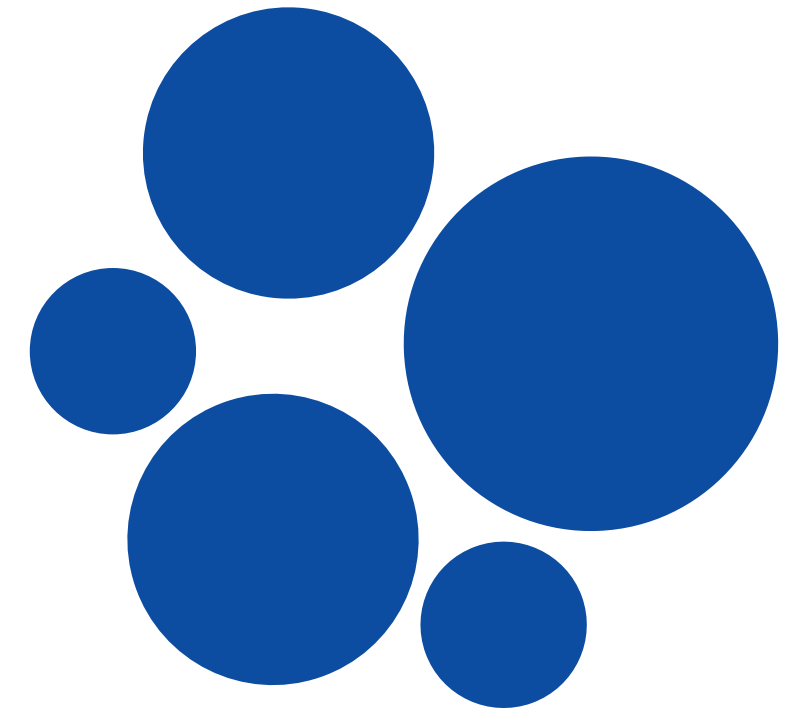
La digitalisation des activités et des processus conduit à l'hyperconnexion des personnes, mais paradoxalement elle fragilise les liens, diminue les compétences sociales « en face à face » et augmente le sentiment de solitude. L'épuisement et la perte de sens liés à cette hyperconnexion pèsent sur les individus et augmentent les risques psychosociaux. Dans les hautes écoles, les possibilités d'enseignement et de travail à distance (enregistrement des cours, visioconférences, télétravail) modifient la fréquentation et l'utilisation des bâtiments ainsi que les interactions sociales entre étudiantes et étudiants et avec les autres membres de la communauté universitaire. Les questions de santé mentale concernent de manière croissante l'ensemble de la population et affectent particulièrement le corps étudiant. Alors que certaines personnes tirent profit des formes de flexibilité rendues possibles par la participation à distance, d'autres apprennent mieux et sont davantage motivées par la participation en présentiel.



Dans les années à venir, l'UniNE tirera profit de ses atouts pour offrir des espaces physiques favorisant l'échange dans l'apprentissage, le dialogue constructif ainsi que la recherche et le travail collaboratifs. Elle valorisera la convivialité, le vivre-ensemble et le bien-être de ses membres pour garantir un climat d'apprentissage optimal et soutenir au mieux la créativité et l'originalité scientifique de la recherche. Elle fera de la qualité des relations et du sentiment d'appartenance au sein de sa communauté des composantes essentielles de l'épanouissement individuel et collectif qu'elle entend cultiver. Elle garantira un encadrement de qualité du corps étudiant et de la relève académique, des dispositifs de soutien adaptés et des infrastructures offrant de nouvelles possibilités d'interagir.

1.5. Se développer dans un contexte instable, avec des ressources limitées

Les instabilités géopolitiques et les changements climatiques entraînent des crises financières et énergétiques soudaines ainsi que des mobilités humaines difficiles à anticiper. Les évolutions démographiques sont un défi pour certains modèles basés sur l'idée d'une croissance continue. Les ressources naturelles s'épuisent, la biodiversité est menacée et les dérèglements climatiques menacent les écosystèmes. La concurrence s'intensifie entre les financements alloués à l'enseignement et à la recherche et ceux alloués à d'autres tâches publiques. Dans les hautes écoles, alors que le nombre d'inscriptions augmente, que les infrastructures et équipements nécessaires à mener une recherche de pointe coûtent toujours davantage, et que les obligations légales et contraintes administratives se complexifient, les subventions et les financements publics ne suivent pas ces évolutions et tendent même à diminuer. Ces évolutions contradictoires risquent de péjorer l'attractivité des cursus, de diminuer le taux d'encadrement des étudiantes et étudiants et des jeunes chercheuses et chercheurs, d'affaiblir la capacité de l'UniNE à attirer et retenir du personnel académique hautement qualifié ainsi que d'engendrer des surcharges de travail nuisibles à la santé et, faute de temps, à l'engagement des membres de la communauté universitaire dans ses organes institutionnels. La poursuite d'une recherche scientifique de pointe et la capacité de celle-ci à obtenir des financements compétitifs aux niveaux suisse et international pourraient être compromises par la diminution des subventions destinées aux hautes écoles. Par ailleurs, les crises géopolitiques peuvent conduire à des modifications drastiques et rapides des possibilités de collaboration et de mobilité internationales.



Dans un contexte de ressources contraintes et de forte concurrence, l'UniNE fait des choix stratégiques afin de préserver ses priorités et son positionnement dans le paysage suisse et international. Elle renforcera ses outils de pilotage, d'analyse et d'optimisation des coûts, dans le but de maintenir, et si possible d'améliorer son attractivité et sa capacité d'acquies des fonds de recherche. Elle prendra des mesures pour renforcer l'attrait de ses formations et accroître ainsi sa part des subventions fédérales et intercantionales qui sont en grande partie dépendantes des effectifs étudiants. La simplification des démarches administratives constitue un autre enjeu opérationnel majeur. L'UniNE poursuivra ses engagements en matière de durabilité environnementale et sociétale, tout en développant sa dimension humaine.



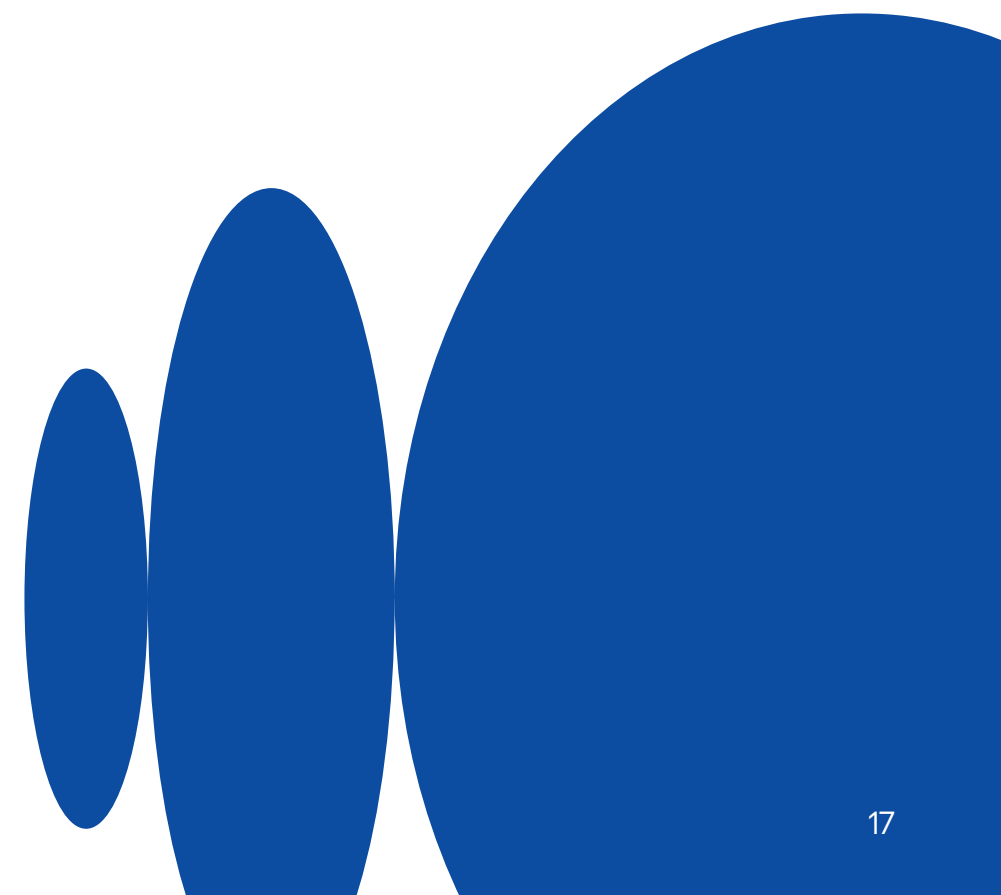
2 Un socle : nos forces et nos valeurs

L'UniNE cultive les avantages que lui procurent sa petite taille et son accessibilité. Elle se distingue par sa convivialité, par sa réactivité, par la qualité de son encadrement et par la proximité entre les différents corps qui la composent (estudiantin, académique et administratif), qui stimule la collaboration et les échanges tout en accélérant la prise de décision. Associées à la pertinence de ses recherches, à la qualité de ses cursus axés tant sur l'acquisition de compétences de base que sur des spécialisations uniques aux niveaux régional et national, à la diversité de son offre sportive et associative ainsi qu'à sa localisation attractive au cœur de la ville et au bord du lac, ces caractéristiques attirent des étudiantes et étudiants de toute la Suisse et de l'étranger, ainsi que des chercheuses et des chercheurs de réputation internationale.

L'UniNE évolue en étroite interaction avec les acteurs régionaux et nationaux, ce qui contribue fortement à son alignement avec les besoins sociétaux, tout en bénéficiant d'une réputation mondiale grâce à des domaines de spécialisation souvent uniques en Suisse. La pertinence de sa recherche se distingue par une forte orientation vers les enjeux sociétaux, par son inter- et transdisciplinarité ainsi que par la continuité du processus de recherche, allant de la découverte fondamentale jusqu'à la valorisation sociétale et économique.

L'UniNE disposera, durant la prochaine décennie, d'un nouveau bâtiment conçu pour tenir compte des nouveaux formats d'apprentissage et des nouveaux usages d'un campus qui deviendra davantage qu'un simple lieu d'études. Ce bâtiment renforcera son rayonnement et celui du Canton de Neuchâtel dans son ensemble. Les conditions d'études et de travail de la communauté universitaire ainsi que les liens avec la Cité seront améliorés.

La loi sur l'Université de Neuchâtel définit les valeurs qui forment une base de référence commune à l'ensemble des facultés et des membres qui composent sa communauté, qui lui servent de repères pour l'accomplissement de ses missions et qui sous-tendent sa réflexion stratégique : la contribution à la démocratisation du savoir, la liberté académique, la promotion de l'égalité des chances, le respect des principes déontologiques, scientifiques et éthiques fondamentaux, le respect du développement durable, l'égalité entre femmes et hommes, la prise en compte de la diversité chez les êtres humains. La Charte de l'Université reprend et développe ces valeurs en les regroupant en quatre fondements : l'exigence, la créativité, la liberté et la responsabilité. Les forces et les valeurs de l'UniNE guident l'accomplissement des missions qui lui sont confiées par la loi, au premier rang desquelles l'enseignement et la recherche. Ces missions se concrétisent à travers un ensemble d'engagements et d'actions qui contribuent à leur réalisation.



3 Cinq axes pour façonner l'avenir

L'UniNE inscrit sa stratégie dans une dynamique de continuité, d'ouverture et d'adaptation aux transformations à venir. Elle anticipe les nouveaux défis qui marqueront la société au cours des prochaines années et propose de les transformer en opportunités à travers cinq axes stratégiques transversaux.

3.1. S'appuyer sur nos valeurs et nos forces

- Les valeurs inscrites dans la LUNE et notre charte nous servent de repères communs et guident nos actions.
- Ces valeurs se combinent et se traduisent par des engagements et des mesures concrètes en faveur de la diversité, des droits humains, de la durabilité, de l'égalité, de l'éthique, de l'intégrité, de la liberté académique, de la qualité, de la santé, de la sécurité, de la solidarité, de la transparence.
- Nos forces, fondées sur la taille humaine, la réactivité, l'agilité, la créativité, la qualité de nos formations et de nos recherches rendent nos actions pertinentes, cohérentes, évolutives, adaptées à des contextes instables et résistantes aux situations de crise.



3.2. Mettre l'humain et son environnement au centre

- En tant qu'université à visage humain, nous créons un environnement qui favorise les contacts directs entre personnes et nous privilégions la proximité, la disponibilité et l'accessibilité.
- Grâce à l'articulation entre enseignement et recherche ainsi qu'à la prise en compte des résultats de recherche dans la réflexion sur notre propre fonctionnement, nous formons des citoyennes et citoyens responsables, disposant des connaissances et compétences nécessaires pour naviguer dans un environnement complexe, capables d'utiliser les outils de l'IA et d'en juger les résultats, de penser de manière autonome et critique, de résister aux tentatives d'orienter leur jugement à leur insu, de prendre des décisions éclairées fondées sur des critères scientifiquement valides, de défendre les principes démocratiques et de trouver leur place dans un marché du travail en évolution.
- Nous offrons des dispositifs et des opportunités de formation et de recherche ainsi qu'un environnement de travail adaptés aux parcours, aux situations et aux conditions de vie de notre communauté. Nous préparons et accompagnons notre communauté à identifier, anticiper et surmonter les barrières qui empêchent ou limitent la participation, y compris celles qui sont générées par la digitalisation croissante de nos environnements de travail et d'apprentissage.
- Nous cultivons la durabilité dans ses trois piliers (économique, environnemental et sociétal) et l'intégrons à nos enseignements, nos recherches, nos prestations de services ainsi que notre gouvernance. Nous y ajoutons le pilier de la durabilité humaine, entendue comme la capacité des êtres humains, individuellement et collectivement, à vivre, se développer et prospérer sur le long terme, dans un environnement sain, stable et équitable.

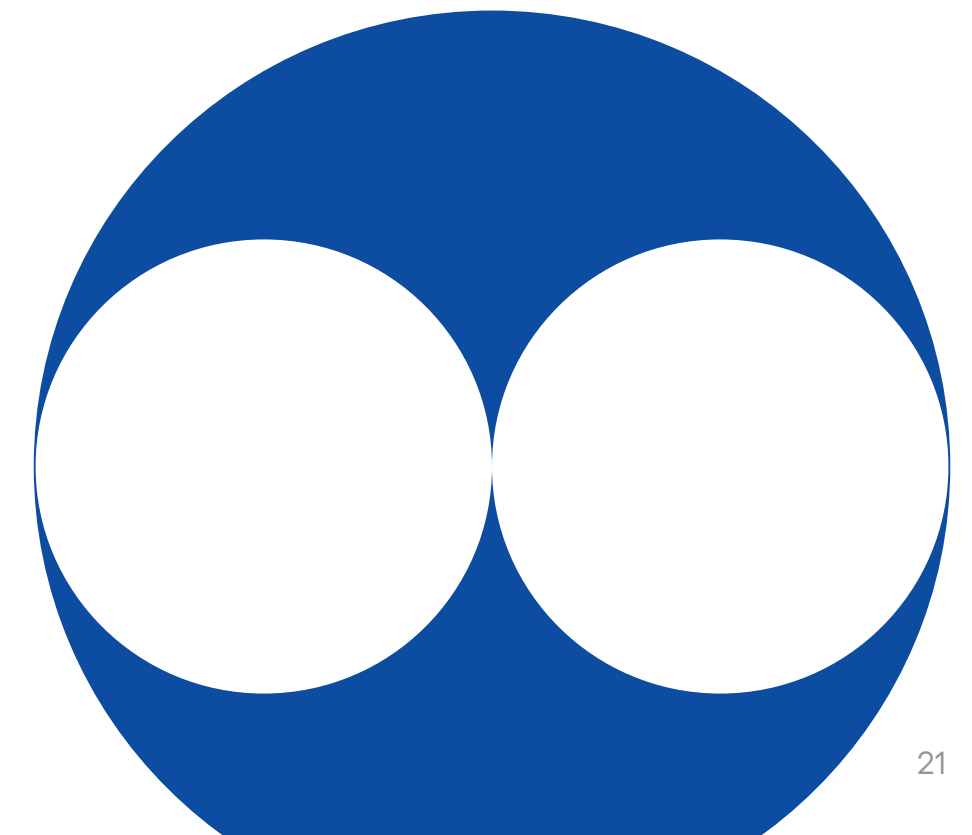


3.3. Faire dialoguer les savoirs et les compétences

- Nous offrons des formations cohérentes dans des disciplines complémentaires, abordant des thématiques pertinentes et donnant lieu à des échanges et des collaborations interdisciplinaires, voire transdisciplinaires, afin de traiter des enjeux sociétaux, économiques, politiques et techniques complexes sous différents angles et avec une rigueur scientifique partagée.
- Nous valorisons la curiosité et le doute comme moteurs de la découverte scientifique et de l'ouverture de nouveaux champs de questionnement, en favorisant la continuité du savoir, de la découverte jusqu'à son application sociétale.
- Nous développons des projets de recherche et une offre de formation qui tirent parti des développements technologiques de pointe et préparent nos diplômées et diplômés à relever des défis professionnels multiples, tout en leur donnant un socle solide de compétences fondamentales et transversales complémentaires, qui leur permet à la fois de s'appuyer sur les intelligences artificielles et de s'en émanciper pour penser librement.
- Dans un climat combinant l'exigence et la bienveillance, nous encourageons les interactions sociales qui stimulent l'intelligence collective, les échanges constructifs et des débats favorisant la collaboration, garantissant la liberté académique et renforçant les compétences tant cognitives que sociales. Nous offrons un encadrement diversifié des étudiantes et étudiants ainsi que des jeunes chercheuses et jeunes chercheurs.

3.4. Cultiver des partenariats variés et ciblés

- Nous développons des modes de fonctionnement interne innovants, découplés et transversaux, des réseaux de partenaires et des alliances stimulants et attractifs, qui favorisent la participation active, renforcent le sentiment d'appartenance et font de notre université une institution de choix, à la fois ancrée au niveau régional et ouverte sur le monde.
- Nous entretenons des collaborations variées et ciblées avec les institutions publiques, les organisations non-gouvernementales et les entreprises privées. Nous avons pour buts de développer de nouveaux champs de réflexion, d'assurer une infrastructure de recherche de haut niveau, d'accroître la pertinence sociétale et l'impact de nos recherches, d'enrichir l'enseignement ainsi que de favoriser la mobilité étudiante et académique.
- Nous valorisons le plaisir de la pensée et de l'apprentissage tout au long de la vie grâce à des parcours de formation flexibles, modulaires et combinables, adaptés à différents publics, ainsi qu'à des contributions à la Cité et des événements qui nous font rayonner aux niveaux régional, national et international.
- Nous co-construisons des savoirs évolutifs et développons des plateformes d'échange de connaissances et de résultats de recherche qui nourrissent la réflexion et favorisent la valorisation sociétale et économique du savoir.



3.5. Pratiquer une gouvernance agile et saine

- Nous pratiquons une gestion agile, cohérente et saine de nos ressources humaines, financières et infrastructurelles, en adaptant nos outils, dispositifs et pratiques aux évolutions digitales, afin de garantir notre capacité d'action dans la durée. Nous usons de repères et d'outils qui nous permettent non seulement d'affronter les défis et de résoudre les problèmes, mais également de les anticiper.
- Nous veillons au bien-être et à la santé physique et mentale de l'ensemble des membres de notre communauté, en reconnaissant que la qualité des conditions de travail et d'études est une condition de notre réussite collective.
- Nous mettons en place un climat positif et inclusif propice à l'émulation et à la collaboration entre organes centraux et facultaires, mais aussi entre les différents corps qui composent notre communauté. Nous privilégions le dialogue sans craindre de nous adapter, de nous transformer, ni de nous remettre en question.

Dans cet esprit, nous cultivons au quotidien l'espoir, la créativité, l'agentivité et le sens des responsabilités, avec la certitude que l'UniNE est et restera un lieu essentiel pour penser, questionner et façonner l'avenir.



Cette Vision stratégique a été adoptée
par le Rectorat de l'Université de Neuchâtel le 29 juin 2026

Édition

Université de Neuchâtel

Rectorat

Faubourg de l'Hôpital 41
CH-2000 Neuchâtel

Impression

Centre d'impression (CIUN)

Photo de couverture

Mario Cafiso | Bureau presse et promotion (BPP)

Mise en page

Julian Bader | Bureau presse et promotion (BPP)

© Université de Neuchâtel

Août 2026