

Plan d'intentions

2 0 2 3 - 2 0 2 6



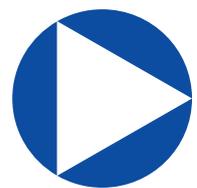
Dialogue



Digitalisation



Diversité



Durabilité

SOMMAIRE

Résumé.....	1
Les 4 D en quelques mots	3
Introduction	5
1. Bilan du Plan d'intentions 2018-2021.....	7
1.1 Enseignement.....	8
1.2 Recherche.....	10
1.3 Rayonnement	12
1.4 Infrastructures.....	14
1.5 Digitalisation et durabilité	15
1.6 Accréditation	16
2. Objectifs 2023-2026	17
2.1 Dialogue	18
2.2 Digitalisation	21
2.3 Diversité	23
2.4 Durabilité	25
2.5 Synthèse	28
3. Enveloppe financière	31
3.1 Évolution des contributions financières	32
3.2 Projection des besoins financiers pour 2023-2026.....	36
3.3 Ce qui ne se fait pas ne se voit pas	38
4. Conclusion	39

RÉSUMÉ

Ce Plan d'intentions (PI) 2023-2026 de l'Université de Neuchâtel (UniNE) s'inscrit dans la Vision stratégique à dix ans élaborée en 2017 et dans la continuité du PI 2018-2021, tout en accordant une attention particulière aux enjeux dont l'ampleur s'est accrue ces dernières années, comme le dérèglement climatique et les bouleversements nés d'une pandémie. Il vise à renforcer la pertinence de l'UniNE face aux mutations sociétales et technologiques, ainsi qu'à stopper une spirale financière négative qui ne saurait constituer un projet d'avenir.

Le document est structuré en trois parties. Il s'ouvre sur un **bilan** du PI 2018-2021 qui s'appuyait sur les atouts spécifiques de l'UniNE (petite et généraliste, agile et réactive, interactive et novatrice, accessible et à l'écoute) et regroupait les treize thématiques de la Vision stratégique en quatre domaines prioritaires : les enjeux de la digitalisation, le défi du développement durable, la créativité à l'origine de toute réponse, l'Humain au cœur des réflexions. Ce bilan du PI est structuré en fonction des seize mandats du Mandat d'objectifs (MO) 2019-2022 négocié entre l'UniNE et le Conseil d'État et validé par le Grand Conseil. Même si la période couverte par le MO est encore en cours au moment de la rédaction de ces lignes, le bilan donne une idée de l'avancement des objectifs et permet d'inscrire ce PI 2023-2026 dans la continuité.

La deuxième partie présente les **objectifs** pour les années à venir. Elle est structurée en fonction de quatre axes de développement dont l'UniNE fait sa priorité : le dialogue, la digitalisation, la diversité et la durabilité. Ces axes sont abordés de manière transversale à travers les missions de base de l'UniNE que sont l'enseignement et la recherche, mais également à travers son fonctionnement et son rôle d'employeur de 1100 personnes aux statuts très diversifiés, ainsi que ses relations et partenariats avec la Cité. Pour chacun des quatre axes de développement, on distingue donc des objectifs ayant trait à l'enseignement, à la recherche, à la gouvernance et à la société. La présentation suit la logique suivante : d'abord un état des lieux de la situation actuelle, ensuite les objectifs à atteindre, et enfin des exemples de mesures pour atteindre ces objectifs.

		Dimensions			
		Enseignement	Recherche	Gestion	Société
Axes de développement	Dialogue	Pour chaque axe et chaque dimension :			
	Digitalisation	• Situation actuelle			
	Diversité	• Objectifs			
	Durabilité	• Mesures envisagées			

Les objectifs et mesures des axes de développement sont résumés dans les deux pages suivantes.

La troisième partie présente une analyse de l'**enveloppe financière** nécessaire pour que l'UniNE puisse mettre en œuvre les objectifs envisagés. Elle s'ouvre sur un exposé de l'évolution des contributions financières reçues par l'UniNE en se focalisant sur les huit dernières années tout en leur donnant une profondeur historique remontant aux années 90. Ce chapitre montre en quoi l'évolution est défavorable en comparaison intercantonale, et comment les mécanismes de la nouvelle loi fédérale font que les anciennes stratégies ne permettent plus de compenser, mais au contraire aggravent la situation. Cette partie se termine sur une estimation des besoins financiers de l'UniNE pour 2023-2026, qui devraient idéalement tourner autour d'un supplément de sept millions de francs par année afin de rétablir complètement la situation et d'écartier tout risque de lent déclin. Étant donné les enjeux pour les finances cantonales, les demandes concernant l'enveloppe financière sont néanmoins ramenées à quatre scénarios potentiels dont l'évaluation dépendra de la marge d'investissement que l'on souhaite apporter à la formation et à la recherche universitaire, ainsi que de la priorité donnée aux retombées que cette formation et cette recherche apportent pour le développement socio-économique du canton.

LES 4 D EN QUELQUES MOTS¹

Dialogue

Enseignement : L'UniNE développera des activités qui favorisent le dialogue interpersonnel, le dialogue dans la société et entre l'Université et la société, ainsi que le dialogue entre les disciplines et approches scientifiques. Elle veut offrir des enseignements ciblés et des formations permettant d'acquérir les compétences nécessaires à la mise en place d'un dialogue structuré, raisonné et constructif dans la société de demain.

Recherche : l'UniNE promouvra le dialogue par la collaboration interdisciplinaire et interinstitutionnelle, notamment grâce à son fonds d'innovation, en se positionnant comme laboratoire de recherche et d'innovation institutionnelle ainsi qu'en développant une plateforme collaborative dans l'esprit de l'*open science* pour permettre des recherches participatives.

Gestion : L'UniNE favorisera et renforcera un dialogue de qualité avec sa communauté et ses partenaires, permettant d'entretenir des relations de confiance, de stimuler la participation et l'engagement, ainsi que de développer des collaborations tenant compte des besoins et attentes de l'ensemble des parties prenantes. L'assignation des missions et la distribution des responsabilités seront clarifiées, les liens entre les membres de la communauté universitaires seront resserrés.

Société : Le dialogue avec la société sera encouragé par la mise en place de plateformes digitales dédiées à la science participative, favorisant la remontée des préoccupations sociétales, industrielles et économiques. Le partage et la diffusion d'informations adaptées à différents publics seront optimisés par une refonte du site Internet et la mise en route de nouvelles stratégies de communication et d'échange avec le public.

Digitalisation

Enseignement : L'UniNE entend développer des dispositifs pédagogiques intégrant des outils digitaux innovants, et ainsi encourager les étudiantes et étudiants à intégrer l'approche informatique dans leurs réflexions et à développer leurs facultés de jugement du caractère multidimensionnel des mutations digitales. L'offre de formations dans l'éducation au numérique sera accrue grâce à la mise en place d'enseignements pluridisciplinaires et d'un cursus de bachelor interfacultaire en sciences des données.

Recherche : Les prochaines années verront se développer l'*open access*, l'*open research data* et l'*open science* notamment grâce à la consolidation de la plateforme de dépôt des publications scientifiques Libra, à la création d'une plateforme ORD (Open Research Data) propre à l'institution et à une flexibilisation des processus de recherche en vue d'intégrer des actrices et acteurs externes.

Gestion : En vue d'améliorer les processus de gouvernance, la gestion administrative (SAP) évoluera vers un système sécurisé, digital et intégré au travers d'un ERP/PGI (progiciel de gestion intégrée). La gestion académique dans IS-Academia évoluera également pour permettre un suivi digitalisé complet des étudiantes et étudiants et un meilleur monitoring par les facultés. Un système de gestion électronique des documents sera mis en place.

Société : Le site Internet sera entièrement revu à l'occasion de l'introduction d'un Intranet avec une nouvelle ligne graphique et une nouvelle organisation des contenus. L'UniNE poursuivra sa stratégie de développement de la communication digitale sous forme de blog du campus, vidéos promotionnelles, podcasts, etc.

¹ Les objectifs sont résumés de manière succincte, parfois simplifiée, et la présentation des mesures envisagées n'est pas exhaustive. Se référer à la partie 2 du Plan d'intentions pour une présentation exhaustive.

Diversité

Enseignement : L'UniNE veut améliorer l'accueil et l'intégration des étudiantes et étudiants ainsi que le soutien aux personnes présentant des besoins spécifiques en augmentant sa flexibilité. L'offre d'enseignements de l'école d'été sera enrichie et actualisée, de même que l'information destinée aux futures étudiantes et aux futurs étudiants ainsi qu'aux personnes nouvellement inscrites. Les prestations de soutien financier et/ou psychologique seront évaluées de manière à mesurer l'adéquation de la réponse aux besoins.

Recherche : L'UniNE encouragera des projets portant sur les fondements et les conséquences de la non-discrimination et des égalités d'opportunité. Elle soutiendra la diversité des approches ainsi que des méthodes scientifiques et défendra la liberté académique en maintenant la liberté, la diversité et l'indépendance de la recherche.

Gestion : L'UniNE renforcera les dispositions institutionnelles relatives au respect des différences et à la lutte contre les discriminations. Elle facilitera la conciliation entre vie professionnelle/étudiante et vie privée en tenant compte de la diversité des situations de vie des membres de la communauté.

Société : L'UniNE développera des compétences et proposera des bonnes pratiques en matière de diversité et d'inclusivité, qu'elle mettra au service de projets valorisant la diversité dans la société.

Durabilité

Enseignement : L'UniNE développera une offre d'enseignements sur la durabilité, notamment par la mise en place d'un Master interdisciplinaire en conservation et biodiversité et d'un Pilier en durabilité économique. Elle entend faire évoluer ses formations de manière à privilégier les contenus et les approches s'inscrivant dans une perspective de long terme et à assurer l'acquisition de compétences évolutives et transférables.

Recherche : La production de recherches sur la durabilité s'intensifiera par l'intégration de priorités en la matière dans la définition des profils établis lors des repourvues de chaires. L'UniNE accroîtra son soutien à des projets dont le financement n'est pas assuré à long terme et cherchera à garantir la maintenance à long terme des infrastructures et équipements de recherche. Elle mènera des réflexions sur les besoins en formation de la relève doctorale et postdoctorale en vue de promouvoir le développement de compétences utiles sur le long terme.

Gestion : L'UniNE diminuera son empreinte climatique et environnementale grâce à un plan d'action comprenant mesures concrètes et échéancier. Sur le plan social, un objectif central est de soutenir le bien-être de la communauté universitaire et d'accompagner le développement de carrière (académique ou non-académique) de ses membres, grâce à des mesures de promotion de la santé physique et psychique et au renforcement du soutien apporté à l'orientation de carrière.

Société : L'UniNE a l'ambition de servir d'exemple en matière de durabilité. Elle entend mettre à disposition de la Cité ses compétences scientifiques en matière de durabilité, contribuer au débat public avec son expertise scientifique et s'inscrire dans des actions concertées avec des partenaires locaux.

INTRODUCTION

Le plan d'intentions (PI) 2023-2026 s'inscrit dans la continuité du plan 2018-2021 et dans le cadre posé en 2017 par la Vision stratégique à dix ans. Il s'agit toujours, pour l'UniNE, de renforcer sa pertinence face aux mutations sociétales et technologiques, tout en accordant une attention particulière aux enjeux et risques dont l'ampleur s'est accélérée ces dernières années, comme le dérèglement climatique et les incertitudes liées à la pandémie causée par le virus SARS-CoV-2. Il s'agit également pour l'UniNE de sortir d'une spirale financière négative qui la met en danger.

Lors de deux séances de réflexion dédiées au PI 2023-2026, les doyens et les membres de la Coordination du domaine central (CDC) ont mené une réflexion sur les lignes de force qu'il conviendrait de développer au sein de l'UniNE. Il est clairement ressorti de ces deux séances que le PI 2018-2021 restait pertinent et que ses axes de développement devaient être poursuivis tout en ajoutant et développant de nouveaux éléments en fonction des défis qui se profilent pour les années à venir. À l'issue de ces deux séances, la CDC, les décanats et le rectorat se sont mis d'accord sur quatre axes de développement à privilégier : *dialogue*, *digitalisation*, *diversité*, *durabilité*. Ces quatre axes permettent d'améliorer la cohérence des objectifs au travers des cœurs de métier : il s'agit à la fois de promouvoir l'enseignement et la recherche portant sur les thématiques du dialogue, de la digitalisation, de la diversité et de la durabilité, mais également de faire rayonner l'UniNE à travers la mise en avant et la promotion, tant à l'interne qu'à l'externe, de ces axes de développement.

Après un travail d'analyse préliminaire réalisé en collaboration avec les doyens et les membres de la CDC afin de dresser le bilan du PI précédent et de discuter des objectifs du prochain PI, un groupe de travail institué par le rectorat a rédigé un avant-projet mis en consultation auprès des facultés et services. Sur la base des retours, le document a été adapté et envoyé à l'Assemblée de l'Université pour avis au tout début du mois de janvier 2022, puis au Conseil de l'Université qui doit se prononcer à l'attention du Conseil d'État. Vers le mois de mars commencera la phase de négociation pour aboutir à un Mandat d'objectifs dont la validation par le Grand Conseil est prévue à l'automne. Un contrat de prestations sera parallèlement négocié puis signé entre l'Université et le Département cantonal en charge de la formation.

1. BILAN DU PLAN D'INTENTIONS 2018-2021

Dans le Plan d'intentions 2018-2021, 59 objectifs étaient répartis en trois domaines, chacun subdivisé en quatre sous-domaines :

1. Cœur de métier
 - a. Enseignement
 - b. Recherche
 - c. Rayonnement
 - d. Gouvernance
2. Atouts spécifiques
 - a. Petite et généraliste
 - b. Agile et réactive
 - c. Interactive et novatrice
 - d. Accessible et à l'écoute
3. Thématiques de spécialisation
 - a. Les enjeux de la digitalisation
 - b. Le défi du développement durable
 - c. La créativité à l'origine de toute réponse
 - d. L'Humain au cœur des réflexions

De nombreux projets ayant trait à chacun de ces domaines ont été initiés et mis en œuvre au cours des dernières années, ce qui a permis d'atteindre la plupart des 59 objectifs formulés dans le PI 2018-2021. Plusieurs de ces projets concernent néanmoins des processus de fond qui dépassent le cadre d'une mise en œuvre en quatre ans. C'est le cas des processus relatifs à la **digitalisation**, la **durabilité**, la coordination, l'efficacité et l'adaptabilité de l'UniNE face à un monde en mouvement. Pour cette raison, le Plan d'intentions 2023-2026 s'inscrit dans la continuité du précédent, tout en prenant en compte les bouleversements récents de notre société. La crise générée par la pandémie de coronavirus a montré qu'une institution comme notre Université devait développer sa réactivité et son adaptabilité face à une situation qui peut changer de semaine en semaine et dans un contexte où il est très difficile de faire des prévisions quant à son évolution. Il s'agit donc de renforcer encore davantage la pertinence de l'UniNE face aux mutations sociétales et technologiques, un objectif annoncé dans la Vision stratégique 2027 et décliné dans le PI 2018-2021, tout en développant de manière prioritaire des outils pour renforcer le **dialogue** et soutenir la **diversité**, à une époque où la distanciation sociale fragilise les interactions et où la prise en compte des particularités des situations, des parcours et des besoins est une nécessité de premier ordre.

Le PI 2018-2021 a constitué une base sur laquelle le Conseil d'État et l'UniNE se sont appuyés pour négocier un mandat d'objectifs et l'enveloppe financière quadriennale correspondante puis, après ratification du mandat par le Grand Conseil et décision quant à l'enveloppe financière, un contrat de prestations qui fixe les modalités de mise en œuvre du mandat et détermine les indicateurs permettant d'évaluer sa réalisation. Le Mandat d'objectifs 2019-2022 a été voté par le Grand Conseil en juin 2019. Le contrat de prestations a été signé en novembre 2019². Dans les pages qui suivent, le bilan du PI 2018-2021 prend en compte la priorisation des objectifs dans le Mandat d'objectifs et le contrat de prestations³.

² Relevons que ce bilan du PI est rédigé environ une année avant l'échéance de la période couverte par le Mandat d'objectifs, lequel a par ailleurs été voté près de six mois après son entrée en vigueur fixée rétroactivement (11 mois pour le contrat de prestations).

³ Un suivi détaillé du Mandat d'objectifs est proposé annuellement dans le rapport de gestion de l'UniNE.

1.1 Enseignement

Mandat n°1 : offre de formations

L'UniNE a reçu le mandat de poursuivre le développement de son offre de formations à la fois généralistes et spécialisées aux niveaux bachelor et master, dans une perspective interdisciplinaire, ainsi que d'ancrer cette offre de formations dans les nouveaux champs de la Société 4.0. Depuis la publication du PI 2018-2021, lors de la repourvue ou de la création de postes professoraux, les rapports de profils se réfèrent systématiquement à au moins une des treize thématiques de spécialisation figurant dans le PI, relatives aux enjeux de la digitalisation, au développement durable, à la créativité et à l'humain. En 2020, par exemple, le profil d'une chaire en informatique a été reconfiguré à l'occasion de son renouvellement, en l'orientant en sciences des données. L'évolution des plans d'études s'effectue également sur la base de ces treize thématiques. Depuis l'année académique 2020-2021, par exemple, le Master en journalisme et communication propose une nouvelle orientation en créations de contenus et communication d'intérêt général. Au niveau bachelor, depuis l'année 2020-2021, un enseignement interdisciplinaire intitulé *Changements climatiques et sociétés* est offert aux étudiantes et étudiants des quatre facultés.

Mandat n°2 : Lisibilité de l'offre de formations

L'UniNE a reçu le mandat d'améliorer la lisibilité de son offre de formations. À cette fin, la procédure applicable à la révision des plans d'études ainsi que des règlements d'études et d'examens a été précisée. L'objectif est de s'assurer de la cohérence des choix grâce à la consultation interne du nouveau Service académique mis en place en 2016 ainsi que des affaires juridiques. Le rectorat peut ainsi piloter les révisions dans le sens d'une harmonisation tout en tenant compte de l'autonomie des facultés pour ce qui concerne les contenus. Entre la fin de la période précédente et la rentrée de septembre 2021, toutes les facultés ont ainsi revu leurs règlements, dans le délai fixé par les autorités cantonales. La définition d'acquis de formation pour chaque cursus, réalisée de 2018 à 2020, permet également de développer un langage commun sur les objectifs d'apprentissage, tout en valorisant les compétences transversales. En 2020, une dénomination officielle des titres UniNE en français et en anglais a en outre été publiée, pour éviter des disparités dans la traduction des titres. La présentation de l'offre de formations a été complètement revue sur le site Internet, avec la création d'une plateforme bilingue français-anglais *Étudier à l'UniNE / Study at the UniNE*⁴. L'ensemble des mesures prises annuellement pour harmoniser les formats, améliorer la lisibilité des plans d'études et simplifier les règlements d'études et d'examens sont listées dans les rapports de gestion annuels.

Mandat n°3 : Une pédagogie éclairée et innovante

L'UniNE a reçu le mandat de poursuivre sa politique visant à sensibiliser le personnel académique et les commissions de nomination à l'importance de la pédagogie et à la promotion de nouvelles formes d'enseignement. L'UniNE offre des prestations de soutien pédagogique sous forme d'ateliers, de conférences ou d'entretiens individuels, à l'interne et par le biais de la collaboration avec les HEU romandes (Réseau romand de formation, conseil et évaluation RCFE) ; elle offre un soutien financier et logistique aux projets pédagogiques innovants et remet annuellement un prix du meilleur enseignement (*Credit Suisse Award for Best Teaching*) ; l'ensemble des enseignements sont évalués par les étudiantes et étudiants, un suivi est mis en place pour garantir l'amélioration en cas de résultats insatisfaisants ; les étudiantes et étudiants sont systématiquement impliqués lors de l'évaluation approfondie de cursus (groupe de travail ad hoc) ainsi que lors de l'élaboration de nouveaux programmes ou de révision de plans d'études (conseils d'instituts et de facultés). Depuis 2018, l'offre de prestations de soutien pédagogique a fait l'objet de nombreux développements grâce notamment à la création en 2020 d'une nouvelle unité, le Support enseignement et pédagogie. Le système de la classe inversée, impliquant un enseignement à distance, se développe dans toutes les facultés. La pandémie a joué un rôle de catalyseur dans la mise en place de formats

⁴ <https://www.unine.ch/etudier/home.html> en français ; <https://www.unine.ch/etudier/en/home.html> en anglais.

pédagogiques innovants, notamment hybrides. Des guides pédagogiques et technologiques ont été publiés pour soutenir les membres du personnel enseignant dans le travail de reconfiguration de leurs enseignements. Un aspect important de ce mandat était le développement de l'enseignement à distance. Cet objectif a été dépassé à partir de mars 2020 avec le passage à distance obligé de l'ensemble des enseignements. Il est à noter que l'UniNE était bien préparée avec un cinquième de ses salles déjà équipées au début de la pandémie. Le reste de l'enseignement a été assuré grâce à des licences de visioconférence qui ont permis à chaque enseignante et enseignant de créer une salle virtuelle de cours depuis n'importe quel ordinateur. À la fin 2020, la quasi-totalité de la centaine de salles de cours, ainsi que plusieurs salles de réunions disposaient d'un système intégré. Il est aussi à relever que le support pédagogique a immédiatement développé une aide à l'enseignement à distance en diffusion instantanée, avec la double perspective de réussir la transition immédiate rendue nécessaire par les circonstances, ainsi que de préparer les enseignantes et enseignants à retenir le meilleur de leur expérience au moment du retour à l'enseignement en présentiel.

Mandat n°4 : Attractivité

L'UniNE a reçu le mandat de poursuivre ses efforts en vue d'attirer davantage d'étudiantes et étudiants du canton de Neuchâtel et de l'Arc jurassien au niveau bachelors. L'UniNE entretient des contacts privilégiés dans les domaines de la formation continue des enseignantes et enseignants au lycée ainsi que de la promotion des études universitaires, elle participe à des salons de la formation et effectue des présentations dans les lycées, organise une journée annuelle de découverte de l'Université (attirant environ 1'000 lycéennes et lycéens) ainsi que des journées des masters dans chaque faculté. Elle est représentée dans la commission cantonale et les commissions de lycées et offre annuellement des prix aux meilleures étudiantes et aux meilleurs étudiants ayant obtenu leur maturité dans les lycées Blaise-Cendrars, Denis-de-Rougemont, Jean-Piaget, au Gymnase français Bienne, au Lycée cantonal Porrentruy. En 2019, un nouveau menu *Campus* a été ajouté au site web. Si la pandémie a considérablement limité les contacts directs avec les lycéennes et lycéens, les solutions hybrides ou à distance ont fait mieux que suppléer des impossibilités de se rendre dans les lycées ou d'en accueillir les élèves lors de la Journée d'information. Il est à relever que la progression des effectifs entre 2019 et 2021 a dépassé le scénario de référence de l'OFS, y compris si l'on fait abstraction d'une partie de la hausse qui est commune à toutes les universités et peut être attribuée à la situation pandémique.

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

L'UniNE a reçu le mandat de favoriser l'insertion professionnelle de ses futures diplômées et futurs diplômés. À cette fin, elle est encouragée à nouer des contacts avec le monde professionnel de sorte à permettre la valorisation des acquis de formation en cours de cursus, notamment par l'organisation de stages pratiques et la réalisation de travaux de mémoire. Les plans d'études sont révisés chaque année pour tenir compte de l'évolution de la recherche et des besoins identifiés. L'interdisciplinarité est encouragée à l'interne et dans le cadre de partenariats externes, comme les accords de mobilité Azur ou BeNeFri donnant accès à des piliers dans des disciplines qui ne sont pas offertes à l'UniNE. Le recours au travail de mémoire et les stages chez un employeur est plus ou moins développé selon les cursus : les stages sont systématiques dans les cursus professionnalisants (Master en journalisme et communication, Master en logopédie, Master en études muséales) et constituent une pratique de plus en plus répandue notamment en économie, archéologie, biologie ou encore en droit. Les nouvelles formations créées ces dernières années ont une forte composante d'interdisciplinarité et de digitalisation. C'est le cas du Master en innovation, avec ses bases communes et orientations en sciences sociales, droit de l'innovation et management, du Master en management général proposé aux personnes qui ont une autre formation qu'en sciences économiques et veulent conjuguer leur formation de base avec une spécialisation managériale, du Master en sciences historiques qui permet de conjuguer archéologie, histoire et histoire de l'art, des Bachelors en économie ou management et sport. Mentionnons également la mise en place avec la HEP-BEJUNE de deux formations continues en informatique pour les enseignantes et enseignants appelé-e-s à enseigner cette discipline devenue obligatoire dans les écoles secondaires et de maturité, ainsi qu'un

atelier de renforcement digital ouvert aux étudiantes et étudiants et aux doctorantes et doctorants de toutes les facultés. Enfin, grâce à des financements externes, deux chaires dans des domaines hautement stratégiques par rapport aux besoins sociétaux seront créées à la fin de la période du mandat d'objectifs : une chaire en anthropologie de l'environnement (collaboration avec la Fondation rurale interjurassienne, chaire financée par la Fondation Sur-la-croix et la Loterie romande) et une chaire en travail social (collaboration avec la HES-SO, chaire financée par les Contributions fédérales liées à des projets). Ces réalisations entraîneront une nouvelle offre de formations et des activités de recherche sur ces sujets.

1.2 Recherche

Mandat n°6 : Relève académique

L'UniNE a reçu le mandat d'encourager et soutenir la carrière académique des jeunes talents au bénéfice d'une bourse professorale. Sans pratiquer une « politique de transferts » que ses moyens financiers ne lui permettraient pas, l'UniNE a accueilli plusieurs chercheuses et chercheurs avec bourse, et cette question est aussi examinée lors des procédures ordinaires d'engagement. En effet, lorsque de jeunes professeures et professeurs sont engagé-e-s, la possibilité de les faire concourir pour une bourse est envisagée si leur domaine d'expertise correspond aux programmes ouverts au moment de l'engagement. À l'heure actuelle, l'UniNE dispose de trois titulaires de la plus prestigieuse bourse du FNS pour la relève (Eccellenza), dont deux dans une fonction de PATT qui assurera leur intégration définitive après quatre ans si leurs résultats sont évalués positivement, ainsi que de cinq jeunes chercheuses et chercheurs titulaires d'une bourse FNS Ambizione. Ce mandat consacré à la relève académique demande aussi que l'UniNE apporte une attention particulière aux conditions-cadres de la relève postdoctorale. Il est à noter que la création, dans le cadre de la nouvelle loi cantonale de 2016, du statut de professeure assistante ou professeur assistant avec pré titularisation conditionnelle (*tenure track*, PATT) est favorable à la stabilisation de la relève. Ainsi, les anciens postes de professeure assistante ou professeur assistant (PA) sont très majoritairement remplacés par des postes de PATT ou des chaires de professeure ou professeur ordinaire (PO) lorsqu'un mandat se termine. De même, lors de la réattribution de chaires suite à des départs, la mise au concours privilégie la possibilité de déposer sa candidature comme PO ou PATT, de manière à mieux prendre en considération les candidatures de jeunes chercheuses et chercheurs. Relevons à ce propos que l'une des autres ambitions de l'introduction de ce statut était d'encourager la féminisation du corps professoral. Or l'UniNE a engagé entre 2018 et 2021 sept PATT, dont 6 femmes. Deux d'entre elles viennent d'être confirmées comme PO. Le statut de maîtresse ou maître d'enseignement et de recherche (MER) est également devenu un statut à durée indéterminée avec la loi de 2016.

Mandat n°7 : Promotion des carrières féminines

L'UniNE a reçu le mandat de poursuivre sa politique d'encouragement des carrières académiques féminines. Le Bureau égalité et diversité agit sur la base d'un plan d'action quadriennal impliquant des prestations dans trois domaines : Carrière et développement, Cadre de travail flexible, Université inclusive. Dans ce cadre, l'égalité des chances ne fait désormais plus l'objet d'un rapport annuel sectoriel, mais est intégrée en tant que chapitre dédié au sein du rapport annuel d'activité. Une commission de l'égalité conseille le rectorat et octroie annuellement des subsides Tremplin et des subventions Égalité pour la promotion des carrières académiques féminines. Depuis 2020, une campagne destinée à mettre en valeur les titulaires de subsides Tremplin et de subventions Égalité a lieu sur les réseaux sociaux. La décision a été prise en 2019 de répartir équitablement l'attribution des doctorats honoris causa entre femmes et hommes. En 2020, un poste a été créé au sein du Service des ressources humaines pour la gestion des conflits, mettant l'accent sur les questions de harcèlement, suite à une campagne d'information menée l'année précédente. Même si les chiffres pour le corps professoral sont dans la moyenne haute à l'UniNE en comparaison nationale, la promotion des carrières féminines reste néanmoins une tâche qui est loin d'être terminée, notamment pour ce qui concerne les fonctions de direction académiques et administratives. Le monito-

rage de l'égalité développé depuis deux ans et qui doit être mis en place d'ici la fin du Mandat d'objectifs 2019-2022 doit permettre de sensibiliser à cette question.

Mandat n°8 : Promotion de la voie doctorale

L'UniNE a reçu le mandat de poursuivre sa politique de promotion de la voie doctorale et de prévoir des mesures favorisant le dépôt de la thèse dans les délais prévus par la Loi sur l'Université (LUNE). L'UniNE est intégrée dans les réseaux nationaux des écoles doctorales. En 2019, l'UniNE a adhéré au Conseil pour la formation doctorale de l'Association des universités européennes ; la possibilité de bénéficier de la Subvention égalité a été étendue aux doctorantes sans contrat d'assistantat, le congé paternité a été étendu aux titulaires de contrats de droit privé, les prestations du Centre de carrières ont été étendues aux doctorantes et doctorants. En 2020, les contrats des assistantes doctorantes et assistants doctorants dont les recherches ont été retardées par la pandémie ont été prolongés, des travaux visant à reprendre à l'interne l'instrument des bourses Doc.Mobility qui n'est plus financé par le FNS depuis 2021 ont été entrepris. En 2021, les résultats d'une enquête de l'OFS auprès des diplômées et diplômés UniNE d'un doctorat ont fait l'objet d'une analyse approfondie en vue de disposer de nouveaux indicateurs sur le parcours doctoral. Une enquête sur les conditions-cadres du doctorat à l'UniNE est conceptualisée et mise en œuvre fin 2021, avec la collaboration de l'Association du corps intermédiaire de L'Université de Neuchâtel ACINE (les résultats seront traités en 2022).

Mandat n°9 : Augmentation du nombre de projets de recherche

L'UniNE a reçu le mandat d'augmenter le nombre de projets de recherche financés par des fonds de tiers institutionnels, un objectif qui, outre la grande volatilité des résultats d'une année à l'autre, est difficile à atteindre pour deux raisons. Premièrement, suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi fédérale sur les hautes écoles en 2015, le système de soutien à la recherche a été modifié vers 2017-2018. Le nombre de projets par professeure ou professeur a été plafonné et les montants par projet augmentés. Or l'UniNE avant cette réforme s'appuyait sur des projets multiples et variés par professeur-e plutôt que sur un nombre limité de grands projets. Cette réforme, privilégiant les grands projets, a été défavorable à l'UniNE. Les financements directs ont aussi été impactés, mais dans une moindre mesure puisque les projets sont mieux dotés. Par contre, le nombre de projets par institution a aussi un effet indirect sur la subvention fédérale, dont il est un des indicateurs servant à calculer le montant. Actuellement la baisse de la subvention fédérale est contenue grâce à un mécanisme de cas de rigueur qui cessera en 2024. La deuxième raison qui influence négativement le nombre de projets de recherche est liée aux relations entre la Suisse et l'Union européenne et à l'exclusion de la Suisse du statut de pays associé au programme Horizon Europe. Parmi les mesures prises durant la période, l'Université a introduit un intéressement des professeures et professeurs aux *overheads* encaissés grâce à leurs projets de recherche. Ce montant peut ainsi être réinjecté pour le développement de nouveaux projets. La nomination d'une vice-rectrice aux affaires juridiques spécialiste du droit de l'innovation s'inscrit également dans la volonté de relancer les activités de valorisation de la recherche.

Mandat n°10 : Recherche et Société 4.0

L'UniNE a reçu le 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. L'engagement, en 2021, de deux juristes spécialistes du droit de l'innovation au sein du service de support à la recherche et à l'innovation est une mesure allant dans le sens des développements demandés. Même s'il n'est pas évident que la recherche fondamentale débouche sur des applications directement commercialisables, des applications peuvent régulièrement intéresser l'économie et la société dans le domaine 4.0. Pour prendre quelques exemples récents : la plateforme *Covid Data Hub* développée en collaboration avec l'Université de Montréal, le *LexTech Institute* qui mutualise les compétences des facultés, les recherches sur le devenir de la vigne en période de réchauffement climatique ou les technologies bio-environnementales de lutte contre des pathogènes s'attaquant aux plantes, la sécurité des réseaux informatiques dans l'industrie ou des *smart contracts*

reposant sur la technologie de la *blockchain*. Dans le cadre du contrat de prestations qui précise les attentes relatives à ce mandat, deux éléments méritent d'être relevés. Premièrement, un effort est demandé en matière de pérennisation du Pôle de recherche national sur la migration et la mobilité *NCCR – on the move* pour la période 2019-2022, ce qui a été couronné de succès. Deuxièmement, des attentes sont aussi formulées en matière de mise à disposition publique des résultats de recherche (*open access*). Une plateforme est dédiée à cet effet et une procédure est instituée pour associer l'évaluation périodique des professeures et professeurs et la mise en ligne de leurs publications sur cette plateforme.

1.3 Rayonnement

Mandat n°11 : Services à l'économie

L'UniNE a reçu le mandat d'encourager et soutenir 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. Le Support recherche et innovation fait office de bureau Euresearch, dont un des buts est de faciliter l'accès des PME à des financements européens. Un poste avec fonction de *company advisor* a été créé en 2019. L'UniNE accueille les cours aux apprenties laborantines et apprentis laborantins en chimie et en biologie. L'UniNE est une des huit universités européennes à participer au projet stratégique *Future and Emerging Technologies* MaQsimal. Au sein de ce projet axé sur les applications des technologies quantiques, dans lequel le CSEM joue un rôle de partenaire majeur et auquel une entreprise neuchâteloise collabore également, l'UniNE dirige le sous-projet consacré aux horloges atomiques. La poursuite de financements européens dans ce domaine des technologies quantiques au-delà de 2021 est toutefois fortement compromise au moment où ces lignes sont écrites. Pour donner quelques autres exemples de collaborations avec le tissu industriel régional, l'UniNE a effectué un diagnostic stratégique pour les PME actives dans la sous-traitance en collaboration avec la Banque cantonale et la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie. Elle a participé en collaboration avec l'EPFL au développement des compétences de l'Agence spatiale européenne dans le domaine des horloges atomiques. L'Institut de management organise des *business games* avec le CSEM et a mené une enquête concernant les défis de la relance économique post-confinement, sur mandat des chambres d'économie de Suisse romande, alors que le Challenge Microcité a permis de faire travailler des étudiantes et des étudiants de l'Université, de la HE-Arc, du CPLN et du CIFOM sur des défis posés par des entreprises industrielles ou de services de la région.

Mandat n°12: Formation continue

L'UniNE a reçu le mandat de promouvoir et développer son offre de formations continues. La formation continue à l'UniNE se répartit en formations certifiantes (CAS, DAS, MAS) et non certifiantes (formations de courtes durée avec attestations). L'UniNE dispose d'une tradition bien établie dans des domaines de compétences reconnus (droit de la santé, du travail ou du bail, logopédie, géothermie, promotion d'institutions culturelles, etc.) et s'ouvre à de nouveaux champs disciplinaires en lien avec la Vision stratégique 2027. Depuis 2019, l'UniNE accueille des personnes au bénéfice d'un permis N séjournant en 2^{ème} accueil, d'un permis F ou B relevant des œuvres d'entraide dans le cadre d'un CAS d'intégration. Quelques exemples de formations continues lancées récemment sont un DAS en droit et gestion d'institutions de soins, un CAS/DAS en *Integrated Crop Management* (collaboration avec le CABI), un CAS en *Water, Sanitation and Hygiene for humanitarian and developing contexts* (collaboration avec SUPSI et EAWAG), un CAS en leadership hospitalier, un CAS en outils du management public (collaboration avec HE-Arc Gestion), un CAS en procédure d'asile (collaboration BeNeFri). Dans le cadre du déploiement de son système d'assurance qualité, l'Université intensifie le suivi des formations continues en établissant pour le rectorat la liste des formations continues organisées chaque année, le suivi de leur évaluation ainsi que les mesures destinées à assurer leur qualité. Cette liste est publiée dans le rapport annuel de gestion.

Mandat n°13 : Partenariat avec les hautes écoles universitaires

L'UniNE a reçu le mandat de poursuivre ses collaborations avec les autres hautes écoles universitaires de Suisse romande. La concurrence entre les institutions universitaires suisses est régulée d'une part par les mécanismes de financement, qui permettent d'éviter la création de filières sous-critiques dans les disciplines très spécialisées, et d'autre part grâce à une coordination au niveau national, par exemple pour la répartition des infrastructures de recherche par le FNS ou pour certaines offres en matière d'enseignement ou de recherche par swissuniversities. Les collaborations interuniversitaires impliquant l'UniNE dans le cadre de la formation de base, des formations continues ou des services à l'économie et à la société sont nombreuses. Le Conseil des rectorats du Triangle Azur se réunit quatre à cinq fois par année et la répartition des domaines (*Portfoliobereinigung*) entre les trois universités et avec Fribourg (Azur+) est jugée exemplaire par le SEFRI. Des listes (non-exhaustives) de collaborations en Suisse et à l'international, avec accent sur Azur, BeNeFri et Microcity, sont disponibles dans les rapports de gestion annuels. En 2019, l'UniNE a notamment participé à la création d'un réseau interuniversitaire de réflexion sur la durabilité de la mobilité professionnelle dans les universités et à la création d'un réseau romand sur la qualité des universités et hautes écoles ; elle a également participé à l'élaboration d'une convention avec l'UniL et l'UniGE pour accroître le nombre de places ouvertes aux étudiantes et étudiants UniNE en 2^{ème} année de médecine. En 2020, la convention du réseau romand de conseil, formation et évaluation (RCFE) permettant aux cinq universités romandes de partager leur offre de soutien pédagogique a été renouvelée ; l'UniNE a augmenté sa participation au capital de Microcity et a contribué à une série de publications en collaboration avec l'Office fédéral de la statistique et l'Université de Fribourg. Au niveau international, de grands efforts portent sur la formation. Un travail administratif redoublé est nécessaire pour négocier les accords de mobilité estudiantine du programme SEMP mis en place pour pallier le retrait de la Suisse d'Erasmus+. La création récente d'un cursus international est à noter avec un double master européen dans le domaine des migrations EuMIGS, qui réunit sept universités européennes.

Mandat n°14 : Partenariat avec les hautes écoles BEJUNE

L'UniNE a reçu le mandat de poursuivre sa politique de promotion de la coopération avec les hautes écoles BEJUNE. Les collaborations sont étroites dans les domaines de la formation de base (biologie et conservation-restauration, droit et économie, mathématiques, français langue étrangère, passerelles spécifiques à certains cursus, reconnaissance des crédits pour certains cours, etc.), de la formation continue (par ex. CAS en fiscalité des PME), de la recherche (biologie, sciences de l'éducation, sociologie, ingénierie-physique, informatique, centre de calcul, etc.), des services aux étudiantes et étudiants (sport, social, soutien psychologique, associations estudiantines, etc.) et de l'administration (réseaux informatiques, cours de langue, restauration et logement, etc.). Des exemples de projets et actions conjoints avec la HE-Arc et la HEP-BEJUNE sont mentionnés ci-dessus dans le bilan du mandat n° 5 (formations continues en informatique discipline obligatoire), du mandat n°11 (Challenge Microcité) et du mandat n°12 (formation continue en outils du management public). Une collaboration étroite et des réunions régulières se tiennent dans le cadre de la Communauté du savoir, réseau pérennisé en 2019 suite à un financement Interreg. Ce réseau réunit, outre les trois hautes écoles situées sur territoire neuchâtelois, la HEIG-VD, l'Université de Franche-Comté, l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard et l'École nationale supérieure de mécanique et de microtechnique. L'UniNE propose également des prestations ouvertes aux étudiantes et étudiants de la HE-Arc et de la HEP-BEJUNE, par exemple des cours de sport ou de français ainsi que des ateliers sur le système LAMal ou la gestion du budget (les étudiantes et étudiants du site neuchâtelois de la Haute École de musique sont également régulièrement invité-e-s). L'UniNE occupe un des deux sièges neuchâtelois au sein du nouveau Conseil de la HEP-BEJUNE et dispose depuis peu d'une convention permettant à ses étudiantes et étudiants d'obtenir des crédits complémentaires en vue de s'inscrire au nouveau Master en didactique disciplinaire commun aux HEP romandes. Enfin, la nouvelle offre de restauration introduite en 2020, puis les solutions temporaires suite au retrait de la gérance à l'automne 2020, ont été étroitement coordonnées entre l'UniNE et la HE-Arc sous le patronage de l'État.

Mandat n°15 : Un ancrage dans le canton

L'UniNE a reçu le mandat d'examiner, en concertation avec les collectivités intéressées, la possibilité de déployer des activités dans d'autres lieux du canton. Les collaborations ponctuelles ou régulières avec des institutions locales sont nombreuses, en particulier pour les formations impliquant des mémoires en entreprises ou des stages (à l'exemple du Master en études muséales, qui a noué des partenariats avec les musées de Valangin, Porrentruy, Saint-Imier, Delémont et le Musée international d'horlogerie, avec lequel l'UniNE dispose en outre d'un lien privilégié en la personne d'un directeur de recherche en histoire des technologies). L'UniNE comprend plusieurs associations culturelles dans les domaines de la littérature, du cinéma, du théâtre, ou encore du chant choral. Elle organise des colloques, expositions et autres activités via des partenariats avec des institutions et événements culturels majeurs comme le Club 44, le Théâtre populaire romand, le Printemps culturel, le NIFFF, FestiNeuch, Ludesco, la Semaine de l'Europe, Hivers de danse, etc. Même si le lien avec les associations sportives qui sont issues de son sein (HC Université Neuchâtel, NUC Volleyball) n'est plus organique, des contacts réguliers ont lieu, ainsi qu'avec d'autres clubs sportifs, notamment Neuchâtel Xamax FCS et le HC La Chaux-de-Fonds pour l'aménagement de programmes sport-études à l'attention des sportives et sportifs d'élite. En 2019, la finale suisse de Ma thèse en 180 secondes a eu lieu à La Chaux-de-Fonds, de même que la cinquième édition du Théâtre de la connaissance. Quelques autres exemples de collaborations ces trois dernières années : mandat de recherche en microbiologie pour la STEP de La Chaux-de-Fonds, mandat sur la participation citoyenne pour le Parc régional Chasseral, mandats en hydrogéologie avec les services cantonaux de l'environnement et de l'aménagement, projet de recherche en viticulture et changement climatique avec des entreprises et les communes viticoles de Boudry, St-Blaise, Corcelles-Cormondrèche, Milvignes et Cressier, projet de recherche FNS Homage, en collaboration avec plusieurs EMS du canton, projet ReliÂge sur la lutte contre l'isolement des personnes âgées, en collaboration avec la Grande Béroche, Neuchâtel-Serrières et Val-de-Ruz, analyses sur les cyanobactéries apparues à l'embouchure de l'Areuse, etc.

1.4 Infrastructures

Mandat n°16 : Un nouveau bâtiment

L'UniNE a reçu 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 des autres partenaires intéressés. L'ancien projet UniLac2, complètement revu à la lumière des scénarios de croissance et des nouvelles formes de pédagogie à l'horizon 2030-2040 et actuellement désigné sous le nom *UniHub*, est sur la bonne voie avec le vote du crédit d'étude par le Grand Conseil début 2021 et la validation du cahier des charges par le Comité de pilotage en septembre de la même année. L'UniNE a dirigé la Commission de planification entre l'été 2019 et l'automne 2021, qui a fait place depuis lors à la Commission de construction pilotée par l'État. Un travail important de consultation et de sensibilisation interne auprès des facultés, ainsi que des organes permettant d'associer le corps intermédiaire et le corps étudiant est mené depuis plus d'une année dans le cadre de la définition des besoins spécifiques. Le concours d'architecture est prévu courant 2022. L'UniNE a été invitée dans ce cadre à faire des propositions qui s'inscrivent dans sa stratégie de durabilité.

1.5 Digitalisation et durabilité

Le Mandat d'objectifs 2019-2022 ne comprend pas de mandat spécifique sur la digitalisation, ni sur la durabilité, même si ces éléments reviennent de manière transversale dans de nombreux objectifs et occupent une place centrale dans la stratégie de l'Université. Ces deux thématiques ont été déjà mises en exergue dans le PI 2018-2021 et sont reprises centralement dans le présent PI, c'est pourquoi un bref suivi des actions mises en œuvre dans ces deux domaines au cours des dernières années est présenté ici.

Digitalisation

Le développement des outils digitaux pour l'enseignement a été accéléré en raison de la pandémie, qui a conduit à mettre rapidement en place des enseignements à distance en direct ou en différé ainsi que des enseignements hybrides (simultanément en présentiel et à distance). Des leçons ont été tirées des dispositifs expérimentés dans l'urgence au printemps 2020 en vue de garder et de développer les outils les plus pertinents en termes d'inclusion et d'inventivité. Les enseignements hybrides dispensés en 2021 permettent par ailleurs de gérer l'utilisation des salles de cours disponibles de manière efficiente.

Concernant la recherche et sa valorisation, le serveur institutionnel Libra est le principal vecteur de diffusion des publications scientifiques UniNE en *open access*. En 2021, les bibliothèques ont quitté RERO pour la *Swiss Library Service Platform (SLSP)*, le système de mise à disposition de documents commun à l'ensemble des hautes écoles du pays, ce qui a considérablement accru l'accessibilité aux publications. Les changements intervenus avec le passage à SLSP amènent une simplification de certains processus tout en maintenant la qualité des services. Les outils informatiques ont également été améliorés, par exemple en matière de capacité de calcul et de rédaction et partage d'articles scientifiques. Les outils digitaux de valorisation des recherches sont multiples et ont fait l'objet d'un important développement depuis 2018, avec un accent mis sur la vidéo pour conserver une visibilité maximale sur les réseaux sociaux : base de données Avis d'experts, cafés scientifiques et leçons inaugurales en ligne, conférences, communications sur des projets de recherche et autres événements relayés dans des vidéos sur les réseaux sociaux, présentation vidéo de chaque numéro du magazine Trait d'UNion, etc.

Concernant la gestion administrative, le pilotage par les données poursuit son développement. L'engagement d'une *data manager* en 2020 accélère le processus d'élaboration de tableaux de bord. Concernant la communication, la mise en œuvre du projet UniNET, visant à moderniser le site web et à introduire un intranet, est à bout touchant. Le SITEL offre un service de soutien informatique individualisé et des formations à divers logiciels, allant de la suite Office de base au CMS (*content management system*) du site Internet en passant par des outils plus spécialisés pour la récolte et la présentation de données de recherche. Les bibliothèques offrent des formations à la *Digital Literacy* destinées aux étudiantes et étudiants ainsi qu'aux doctorantes et doctorants.

Durabilité

Depuis 2018, un rapport annuel sur le développement durable permet à l'UniNE d'annoncer ses objectifs pour l'année à venir et d'en assurer le suivi une fois l'année terminée. En 2019, un prélèvement obligatoire d'une contribution à la durabilité est mis en place pour l'ensemble des déplacements professionnels en avion. Un cycle de conférences tous publics est proposé par la Faculté des sciences en automne 2019, les Green Fridays. Depuis l'année académique 2019-2020, un enseignement interfacultaire intitulé *Changements climatiques et sociétés* est offert au niveau bachelor dans les quatre facultés. En 2020, le Service logistique est transformé en Service des bâtiments, de l'environnement et de la sécurité. L'amélioration de la durabilité de l'institution est une des missions du nouveau service. Un poste de chargée de projet en développement durable est créé en 2021 pour soutenir les activités du service. Un bilan CO₂ est établi en 2020 et sert de base, en 2021, à la rédaction d'un plan mobilité (pendulaire, étudiante et professionnelle) ainsi que d'un plan climat. L'UniNE rejoint la Race to zero en 2021 et s'engage à atteindre la neutralité carbone en 2045. Depuis 2020, la stratégie de placement de l'UniNE suit les critères de durabilité les plus à jour.

Concernant la dimension spécifiquement sociale de la durabilité, les statuts ont été adoptés mi-2018 et de très nombreux règlements ont été adaptés à la nouvelle gouvernance. Une procédure d'évaluation périodique des membres du personnel académique est en place depuis 2018. Cette procédure a un aspect formatif, à l'instar des entretiens de développement annuels prévus pour les membres du personnel administratif. La pandémie a donné lieu à des pratiques quasi-généralisées de télétravail, ce qui a permis de réfléchir aux conditions d'octroi de cette possibilité en situation ordinaire. Le règlement sur le télétravail introduit en 2019 a été adapté en vue de permettre une plus grande flexibilité.

S'agissant de la dimension économique et financière de la durabilité, l'UniNE a quasiment résorbé à la fin 2020 les pertes financières reportées qui se montaient à plus de 10 millions au moment de l'élaboration de sa vision stratégique en 2016-2017. Elle a aussi pris des mesures afin que son budget lui permette de faire face à la fin du mécanisme de cohésion prévu par la LEHE en 2024, ce qui lui coûtera, dès 2025, entre un million et demi et 3 millions et demi de francs selon les scénarios d'évolution de la subvention fédérale.

1.6 Accréditation

La réussite de l'accréditation institutionnelle, dont le processus s'est étendu de février 2019 à octobre 2021, a été ajoutée par le Conseil d'État aux 16 mandats dans le cadre de la négociation du contrat de prestations. L'accréditation a été obtenue sans condition pour la période allant de septembre 2021 à août 2027, ce qui permet à l'UniNE de continuer à percevoir des subventions et à être reconnue comme une haute école universitaire, avec toute la valeur que cela confère aux quelque 1000 diplômés qu'elle octroie chaque année. Le travail effectué en vue de préparer l'UniNE à l'accréditation a permis de consolider le système d'assurance qualité et de développer la culture qualité. Au sens de la loi fédérale sur les hautes écoles (LEHE, article 30, alinéa 1, lettre a), l'accréditation signifie que l'Université de Neuchâtel est reconnue disposer d'un système d'assurance de la qualité garantissant :

1. la qualité de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services et une qualification appropriée de son personnel,
2. le respect des conditions d'admission prévues par la législation (maturité gymnasiale ou formation antérieure équivalente),
3. une direction et une organisation efficaces,
4. un droit de participation approprié des personnes relevant de l'institution,
5. 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,
6. la prise en compte d'un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches,
7. un contrôle de la réalisation de son mandat.

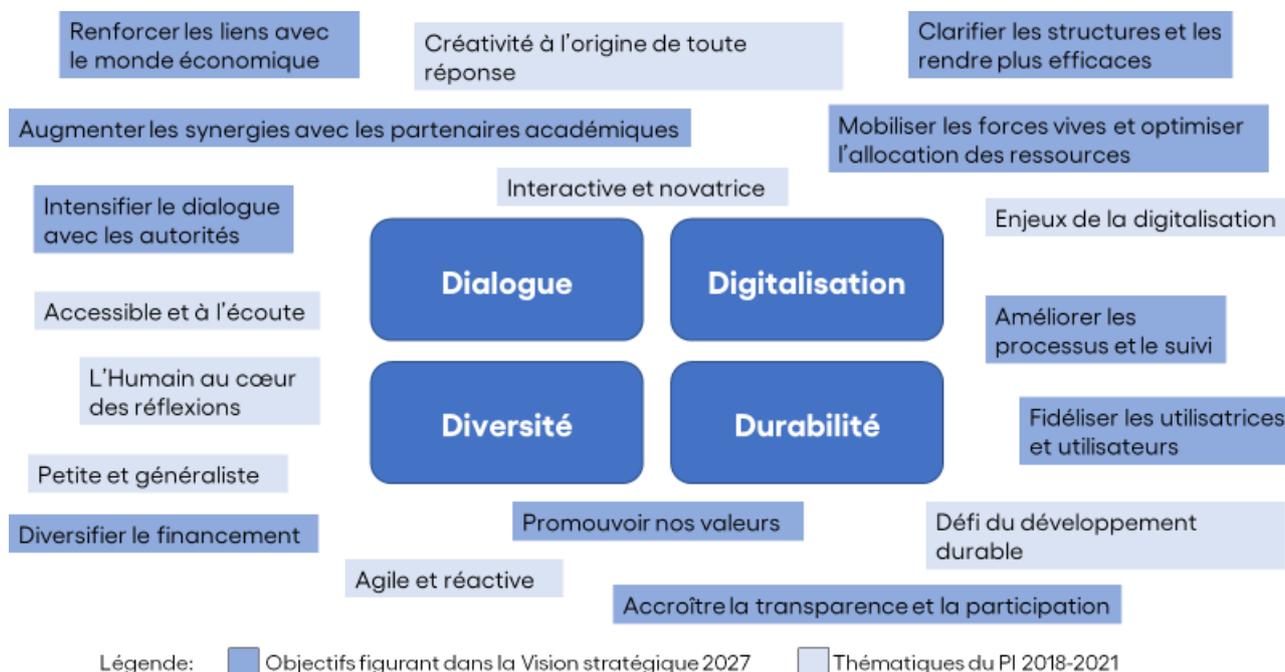
Même si l'accréditation est inconditionnelle, elle s'accompagne d'une série de recommandations. Celles-ci ne seront pas décisives au moment du renouvellement de l'accréditation en 2027, c'est-à-dire qu'elles ne constitueront pas des conditions à remplir obligatoirement. Toutefois, elles permettront de faire évoluer le système d'assurance qualité et de l'améliorer. Pour cette raison, elles sont prises en considération dans le présent PI.

2. OBJECTIFS 2023-2026

Lors des deux séances de préparation du PI réunissant les doyens et les cheffes et chefs de service (cf. section Introduction), les mots-clés *dialogue*, *digitalisation*, *diversité*, *durabilité* sont revenus à de multiples reprises. À l'issue de ces séances, la CDC, les décanats et le rectorat se sont mis d'accord pour utiliser ces quatre mots comme des bannières sous lesquelles regrouper les intentions de l'UniNE pour 2023-2026. Ils désignent des **axes de développement** à privilégier pour renforcer la cohérence des objectifs et l'adhésion de la communauté universitaire. Le choix de quatre mots commençant par la lettre D permet de rappeler que ces axes de développement constituent à la fois des défis techniques, environnementaux et sociaux et des dimensions que l'UniNE entend aborder de manière transversale à travers ses cœurs de métier : il s'agit de promouvoir l'enseignement et la recherche portant sur les thématiques du dialogue, de la digitalisation, de la diversité et de la durabilité, mais également de faire rayonner l'UniNE à travers la mise en avant et la promotion, tant à l'interne qu'à l'externe, de ces quatre axes de développement. L'UniNE souhaite mettre l'accent sur les défis que représentent ces quatre axes de développement et les traiter de manière exemplaire pour l'amélioration continue de son offre de formations et de ses activités de recherche, mais également de son fonctionnement en tant qu'institution et en tant qu'employeur. Elle entend se positionner comme laboratoire de recherche et d'innovation institutionnelle et viser l'exemplarité.

Comme esquissé dans la figure ci-dessous, les quatre axes de développement font écho à l'ensemble des objectifs annoncés dans la Vision stratégique 2017 et aux thématiques privilégiées dans le PI 2018-2021. Ils sont étroitement articulés et certains objectifs peuvent avoir trait à plusieurs axes de développement, ce qui renforce la cohérence globale des intentions.

Axes de développement 2023-2026, PI 2018-2021 et Vision stratégique 2017



Dans les pages suivantes, chaque axe de développement est présenté sous l'angle de l'enseignement, de la recherche, de la gestion de l'institution et de son engagement envers la société. Chaque sous-section est structurée de la façon suivante : situation actuelle, objectifs 2023-2026, mesures envisagées pour atteindre les objectifs. Les mesures envisagées concernent par défaut l'ensemble des corps (étudiantin, intermédiaire, professoral, PATB) sauf s'il est spécifié qu'elles concernent uniquement un corps en particulier. Les mesures à propos desquelles il est spécifié qu'elles concernent le personnel concernent par défaut l'ensemble du personnel (académique et PATB) sauf s'il est spécifié qu'elles concernent uniquement une catégorie de personnel.

2.1 Dialogue

Enseignement

L'UniNE a l'intention de développer ses activités d'enseignement en vue de favoriser le dialogue interpersonnel, le dialogue dans la société et entre l'Université et la société, ainsi que le dialogue entre les disciplines et approches scientifiques. Par exemple, l'Université offre de longue date un enseignement spécifique permettant à ses étudiantes et étudiants d'apprendre à rédiger des textes argumentatifs. Si la tendance est de considérer que ce genre d'enseignement concerne plus spécifiquement les lettres et les sciences humaines, un besoin en partie similaire existe dans les autres disciplines et facultés, qui ne se limite pas au développement de compétences à l'écrit mais concerne plus généralement les compétences d'organisation de la pensée et du discours, à l'oral et à l'écrit. Les étudiantes et étudiants sont également de plus en plus souvent amené-e-s à chercher, traiter, analyser de l'information numérique. L'UniNE se doit de garantir une maîtrise de base de cette information par sa communauté étudiante et de faire preuve d'agilité, ce que lui permet sa taille, en adaptant rapidement ses activités d'enseignement aux évolutions sociétales. En ce qui concerne le dialogue interdisciplinaire et interfacultaire, il constitue l'une des clés de la stratégie de l'Université. Après avoir connu des développements réjouissants si l'on considère la liste des cursus lancés ces dernières années (cf. section « Bilan »), il doit encore être renforcé. Ce renforcement sera encouragé grâce à des mesures qui permettent de simplifier les contacts et la collaboration entre les instituts et facultés d'une part, et avec les institutions partenaires d'autre part.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Renforcer, pour l'ensemble du corps étudiant, l'offre d'enseignement permettant d'apprendre à raisonner et communiquer de façon structurée ;
- Mettre sur pied des formations favorisant un dialogue de qualité dans la société, en particulier grâce à la maîtrise de l'information numérique ;
- Faciliter et favoriser la création de cursus interdisciplinaires et interfacultaires ;
- S'adapter aux évolutions sociétales grâce à des activités d'enseignement pertinentes, y compris en ligne.

Ces objectifs seront réalisés premièrement grâce à la mise en place, dans l'ensemble des cursus, piliers et orientations, d'enseignements axés sur l'identification des enjeux majeurs propres à chaque discipline et compte tenu de leurs implications sociétales, sur l'articulation de solutions raisonnées et leur communication. Une structure interfacultaire sera également créée pour développer et coordonner une offre de formation en méthodes numériques dans les quatre facultés. Le cadre d'études (plans d'études, règlements, conditions) sera harmonisé dans l'ensemble des facultés, avec un soutien renforcé aux facultés de la part des services centraux concernés (Service académique, Service informatique, Secrétariat général). L'UniNE veillera en outre à une ouverture sur les modes et les contenus de formation, par exemple en proposant la reconnaissance de certaines activités « hors les cours » qui, avec un encadrement adéquat, pourront donner lieu à des crédits ECTS.

Recherche

La proportion de projets de recherche pilotés en collaboration par des équipes interdisciplinaires a augmenté au cours des dernières années. L'UniNE a l'intention de favoriser encore davantage ce type de collaborations, plus aisées à mettre en place dans les institutions de taille réduite dans lesquelles les chercheuses et les chercheurs sont vite amené-e-s à « sortir de leur institut », ainsi que les projets de recherche visant à documenter les évolutions sociétales émergentes. Jusqu'à présent, les activités académiques et les activités administratives de l'UniNE sont accomplies de manière complètement séparée, mais dans les années à venir, l'UniNE entend jeter des ponts qui favoriseront le dialogue entre ses unités, tout en lui permettant de se positionner comme laboratoire d'innovation. Les universités vivent par ailleurs

un changement culturel qui amène des pratiques permettant un accès ouvert à la recherche : partage des données de recherche (*open research data*), libre accès aux publications scientifiques (*open access*), processus ouvert d'examen par les pairs (*open evaluation*), etc. Ces éléments sont au cœur du dialogue entre la recherche et la société en ce qu'ils promeuvent la transparence, la reproductibilité de la recherche scientifique et l'amélioration de l'assurance qualité des travaux scientifiques.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Favoriser les collaborations interdisciplinaires à l'interne (disciplines transversales et interconnexions enseignement-recherche) et à l'externe (avec d'autres institutions de recherche ou en collaboration avec la Cité) ;
- Accompagner les évolutions sociétales dans ses champs de compétences de manière transversale, grâce à des projets de recherche pertinents ;
- Se positionner comme laboratoire de recherche et d'innovation institutionnelle ;
- Assurer la transition vers l'*open science*.

Les collaborations interdisciplinaires seront favorisées grâce à une intensification de leur financement, en ayant recours au fonds d'innovation. Les règlements et procédures, ainsi que les mécanismes de promotion et de formation interne relatifs à la recherche appliquée et à la valorisation de la recherche feront l'objet d'une révision. Des projets de recherche seront élaborés en collaboration avec certains services centraux, de façon à ce que les résultats de recherche débouchent non seulement sur des contributions scientifiques, mais également sur des améliorations institutionnelles. Enfin, une plateforme collaborative dans l'esprit de l'*open science* sera créée pour permettre des recherches participatives, et les outils permettant le libre accès aux publications et aux données de recherche seront développés.

Gestion

La taille de l'UniNE la rend propice aux échanges et contacts interpersonnels, une spécificité appréciée tant de la communauté étudiante que des membres du personnel. Cependant, les pratiques d'échanges souvent informels rendent parfois floues les attentes mutuelles et la distribution des responsabilités. Les missions de chaque unité pourraient également être clarifiées, et un état des lieux effectué pour vérifier que chaque unité dispose de l'ensemble des indicateurs et outils nécessaires pour l'accomplissement de ses missions. Les informations utiles sont parfois difficiles à trouver sur le site web ou disséminées sur plusieurs pages, ce qui complique leur recherche. Plus généralement, le sentiment d'appartenance a été mis à l'épreuve depuis le début de la pandémie, qui a transformé en profondeur les manières de communiquer et a conduit parfois à un sentiment d'isolement. Les années à venir constituent donc un défi en matière de gouvernance, pour que la participation de chacune et chacun soit valorisée et l'engagement stimulé par le dialogue. Pour ce faire, outre l'appui sur les spécificités propres à l'institution, le fait de se mesurer à d'autres institutions et aux standards de gouvernance est une voie privilégiée dans le cadre d'une stratégie aux attentes bien définies. Ainsi, la participation à des classements internationaux tels que les *World University Rankings* de Times Higher Education, ou nationaux comme les rapports d'évaluation de la durabilité des hautes écoles publiés par le WWF n'est pas qu'une simple démarche de référencement, mais une condition de base d'un dialogue ouvert sur les conditions nécessaires et possibles de l'amélioration continue de la qualité.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Renforcer une information de qualité sur la structure et le fonctionnement de l'institution ;
- Entretenir des relations de confiance entre toutes les parties prenantes ;
- Intégrer dans la gouvernance les besoins et les attentes de la communauté ainsi que des partenaires externes ;
- Se confronter aux standards d'excellence suisses et internationaux en vigueur dans le domaine des hautes écoles universitaires.

L'information sera diffusée de manière adaptée à différents publics grâce à la mise en place d'un intranet, qui permettra d'opérer une distinction entre communication digitale interne et externe. L'intranet sera utilisé pour privilégier le partage d'informations (sur les processus, les responsabilités) et stimuler les interactions (grâce à des FAQs mises à jour régulièrement, des blogs, etc.). La rencontre virtuelle hebdomadaire entre le rectorat et la communauté universitaire UniNE Ensemble, mise en place dans le cadre de la gestion des conséquences de la pandémie, évoluera de façon à rester pertinente et utile sur la durée, dans une logique de renforcement de la démocratie interne. L'assignation des missions et la distribution des responsabilités seront clarifiées, explicitées et mieux communiquées. Des réunions semestrielles réunissant cadres académiques et cadres de l'administration centrale seront mises en place, constituant des espaces propices à l'élaboration de projets transversaux académique-administratif. Les procédures de consultation interne et externe seront encouragées. Le recours à des organisations externes reconnues pour évaluer les pratiques et en assurer le suivi sera intensifié.

Société

Actuellement, les activités de l'UniNE pour la Cité sont typiquement des activités de diffusion des connaissances scientifiques, de valorisation et de vulgarisation des résultats de recherche. Elles prennent la forme de formations continues et d'événements ouverts au public. Pour les années 2023-2026, l'UniNE a l'intention de poursuivre ces activités tout en valorisant davantage l'échange et le dialogue. L'UniNE entend aussi dépasser son mode de financement traditionnel à trois piliers (subventions fédérales, cantonales et fonds de tiers) grâce à une Fondation pour l'Université et, lorsque des occasions se présenteront, grâce à d'autres projets porteurs impliquant des partenariats. L'accessibilité de l'UniNE pour ses membres et son public, tant appréciée à l'interne, doit être encore mieux valorisée dans un souci d'exemplarité.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Favoriser la remontée des préoccupations sociétales, industrielles et économiques pour que l'UniNE puisse s'en emparer ;
- Se positionner comme un moteur du savoir, de la culture et du changement ;
- Apporter un soutien à des projets porteurs ;
- Viser l'exemplarité en matière de promotion du dialogue.

Pour atteindre ces objectifs, l'UniNE mettra en place des plateformes digitales dédiées à la science participative. Elle travaillera à renforcer ses collaborations avec des entreprises de la région. Elle développera son offre de formations continues destinée à la Cité, en prenant en compte les besoins pour rester pertinente, et poursuivra ses activités visant à promouvoir les connaissances et compétences de sa communauté auprès de la Cité (cafés scientifiques, samedi des bibliothèques, semaine de l'Europe, Université du 3^{ème} âge, Français pour tous, enseignements et recherches en partenariat avec les actrices et les acteurs des milieux culturels, sportifs, associatifs, économiques, etc.). Un poste en anthropologie sera créé permettant de tisser des liens avec les milieux agricoles. La Fondation pour l'Université créée en 2021 en vue de diversifier les canaux de financement va poursuivre son déploiement, et d'autres projets porteurs seront appelés à être identifiés.

2.2 Digitalisation

Enseignement

Dans la section précédente, les intentions de l'UniNE relatives au développement d'activités d'enseignement privilégiant et valorisant le dialogue ont été présentées. Le développement de telles activités ne peut faire l'impasse sur les enjeux de la digitalisation, qui jouent un rôle-clé dans l'innovation pédagogique et contribuent à la création de nouveaux outils et pratiques de dialogue. À l'UniNE, la pandémie a constitué une opportunité pour expérimenter une diversité de modes d'enseignement faisant intervenir des outils digitaux. Depuis le printemps 2020, l'ensemble des enseignements sont systématiquement enregistrés et mis en ligne, ce qui est particulièrement apprécié du corps étudiant. Dans les années à venir, il s'agira de tirer parti de cette expérience pour optimiser les activités d'enseignement de façon pérenne et raisonnée. Les mutations digitales récentes doivent également être prises en compte dans l'offre d'enseignement de l'UniNE, afin d'assurer le développement de compétences informatiques de base durant la formation de bachelor et de permettre en parallèle aux étudiantes et étudiants de développer une capacité d'analyse critique des mutations digitales.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Encourager les étudiantes et étudiants à intégrer l'approche informatique dans leurs réflexions dès le niveau bachelor ;
- Développer la faculté de jugement et la perception du caractère multidimensionnel des mutations digitales ;
- Intégrer les outils digitaux dans les dispositifs pédagogiques.

Pour atteindre ces objectifs, l'UniNE augmentera son offre de formations dans le domaine de l'éducation au numérique pour l'ensemble des cursus. Cela passera par des enseignements pluridisciplinaires sur la pensée computationnelle, sur la gestion des données, sur la programmation ainsi que sur leurs potentiels et limites. Un nouveau cursus de bachelor interfacultaire en sciences des données sera également mis sur pied et un centre interfacultaire en humanités numériques sera créé. L'UniNE procédera à l'analyse des aménagements mis en place dans le cadre de la gestion de la pandémie en terme de digitalisation des enseignements. Elle établira un bilan sur la base duquel elle appuiera sa stratégie pour l'avenir de l'enseignement universitaire.

Recherche

L'UniNE est active dans de nombreux projets réalisés en collaboration avec d'autres hautes écoles suisses, par exemple *Shared Open Access Publishing Platform (SOAP2)* et *Open Knowledge Map*. Les intentions de l'UniNE concernant la digitalisation de la recherche au cours des prochaines années s'inscrivent dans le prolongement des projets entrepris au cours de la dernière période quadriennale et concernent l'*open access*, l'*open data* et l'*open science*. L'application du droit de la propriété intellectuelle ainsi que de la législation sur la protection des données personnelles est fortement impactée par ces évolutions.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Adapter les pratiques de publication à l'*open access* ;
- Adapter les méthodes de recherche à la digitalisation (*open research data*) ;
- Ouvrir les pratiques pour intégrer des acteurs externes (*open science*).

La plateforme de dépôt des publications scientifiques Libra évoluera vers un système complet d'*open access* intégré dans le réseau national et international. La culture *open access* sera mieux intégrée dans les pratiques de publication et renforcée dans l'évaluation de la recherche. L'UniNE développera une plateforme ORD (Open Research Data) propre à l'institution et renforcera la connectivité avec les autres systèmes ORD en tenant compte des spécificités de chaque domaine. Elle appuiera ses chercheuses et

ses chercheurs confronté-e-s à des besoins en matière de digitalisation des données de recherches. Les processus de recherche seront flexibilisés pour intégrer des actrices et acteurs externes (science participative).

Gestion

La transformation numérique visant à mettre des outils informatiques au service d'un fonctionnement optimisé de l'UniNE nécessite un travail de fond et de longue haleine, qui repose sur la définition d'une stratégie globale et implique un changement en profondeur dans la culture de l'institution. La digitalisation des processus est actuellement limitée et fragmentaire, elle sera généralisée au cours des prochaines années dans l'optique de faciliter l'accomplissement des tâches et de gagner en rapidité grâce à une forme d'automatisation, tout en limitant les impacts environnementaux. L'élaboration de tableaux de bord et la production d'indicateurs se développe progressivement et doit être poursuivie car elle reste incomplète.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Mettre en place une gestion administrative digitale intégrée (finances, ressources humaines, logistique) ;
- Améliorer le suivi des étudiantes et étudiants et le monitoring en généralisant la digitalisation de la gestion académique ;
- Garantir l'interopérabilité des deux systèmes de gestion ;
- Développer une infrastructure adaptée pour soutenir les processus d'*open science*.

Pour atteindre ces objectifs, la gestion administrative (SAP) évoluera vers un système sécurisé, digital et intégré (finances, ressources humaines, logistique), au travers d'un ERP/PGI (progiciel de gestion intégrée) pour toute l'UniNE. La gestion académique dans IS-Academia, quant à elle, évoluera pour permettre un suivi digitalisé complet des étudiantes et étudiants et un monitoring accessible pour toutes les facultés. Un système de gestion électronique de l'ensemble des documents produits par l'UniNE sera mis en place. La pratique de travailler avec des documents numérisés sera intégrée dans tous les processus de l'UniNE, au sein des entités institutionnelles, entre celles-ci (voies de service) et avec l'extérieur (notamment l'archivage auprès de l'État). Une attention particulière sera portée à la mise à niveau du personnel en vue d'accompagner l'adoption de ces nouvelles pratiques. Des dispositifs facilitant l'échange entre les différents systèmes de gestion (SAP, IS-Academia et gestion numérisée des documents) seront mis en place, de même que des dispositifs facilitant l'échange entre les chercheuses et chercheurs et la Cité.

Société

La digitalisation de l'UniNE implique une réflexion qui va au-delà des aspects techniques et a trait notamment à l'image qu'elle souhaite donner d'elle-même, ainsi qu'à la manière dont cette image peut être façonnée et transformée par la digitalisation. Les enjeux concernent la promotion de l'Université aux niveaux régional, national et international, qui doit prendre en compte la rapidité des évolutions technologiques et des pratiques de communication de ses publics-cibles (notamment les futures étudiantes et futurs étudiants) mais également le rôle que peut jouer l'UniNE en terme de partage de compétences pluridisciplinaires et de diffusion de contenus scientifiques sur la digitalisation.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Mettre à disposition des compétences et des savoirs scientifiques en matière de digitalisation ;
- Renforcer une communication digitale dynamique, innovante, qui mette en valeur l'UniNE.

L'UniNE investira dans le développement de plateformes d'information sur le savoir digital dans le domaine du droit et des sciences humaines ainsi que des plateformes de science participative. Le site internet sera entièrement revu à l'occasion de l'introduction de l'intranet avec une nouvelle ligne graphique et une

nouvelle organisation des contenus. L'UniNE poursuivra sa stratégie de développement de la communication digitale (blog du campus, vidéos promotionnelles, podcasts, etc.)

2.3 Diversité

Enseignement

Les profils et les parcours des étudiantes et étudiants inscrit-e-s à l'UniNE sont variés, de même que leurs connaissances du système académique suisse, des procédures administratives, de la région ou encore de la langue française (p. ex. pour les étudiantes et étudiants venant suivre un cursus de Master en anglais). L'UniNE dispose d'un guichet d'accueil pour répondre aux questions des étudiantes et étudiants et elle publie de nombreuses brochures explicatives (p.ex. Guide pratique, Guide des études). Des conseillères et conseillers aux études sont disponibles sur rendez-vous dans chaque faculté. L'Institut de langue et civilisation françaises offre des formations en français langue étrangère (certificat et diplôme, cours de français à midi et pendant l'été). Le Centre de langues propose des cours et des tandems. Une école d'été (Campus d'été) favorise l'intégration à la vie universitaire avec des présentations sur la manière de bien commencer et mener ses études. Malgré cette offre de soutien, des enquêtes auprès d'étudiantes et étudiants montrent que certaines personnes rencontrent des difficultés à comprendre le plan d'études de leur cursus, à trouver à qui s'adresser dans leur faculté ou vers quel service se tourner pour obtenir du soutien, à effectuer des démarches administratives, à s'intégrer à l'Université ou à préparer leur entrée dans le monde professionnel. Les personnes en situation de handicap rencontrent des difficultés supplémentaires et ont parfois besoin d'aménagements ou d'un suivi spécifique. Une approche pédagogique inclusive permet de prendre en compte la diversité des étudiantes et des étudiants ainsi que leurs besoins d'apprentissage différenciés.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Améliorer l'accueil, accompagner davantage l'intégration des étudiantes et des étudiants de l'UniNE ;
- Développer le soutien aux étudiantes et étudiants présentant des besoins spécifiques (p.ex. situation de handicap, reprise d'études en cours d'emploi, filière sport-études, etc.) ;
- Promouvoir une approche pédagogique inclusive.

L'offre d'enseignement de l'école d'été sera enrichie et actualisée, de même que l'information destinée aux futures étudiantes et aux futurs étudiants ainsi qu'aux personnes nouvellement inscrites (fiches d'informations, FAQ, sites internet en français et en anglais). Les processus de soutien aux étudiantes et étudiants en situation de handicap ou présentant des besoins particuliers seront harmonisés. Le soutien financier et/ou psychologique offert par le Bureau social sera maintenu et ses prestations évaluées de manière à mesurer l'adéquation de la réponse aux besoins. Sur le plan pédagogique, l'UniNE encouragera les activités d'apprentissage en groupes et valorisera une liberté de parole et de pensée (même sur les thèmes sensibles) fondée sur les principes scientifiques.

Recherche

Diversité humaine, diversité culturelle, diversité écologique (biodiversité), diversité des approches et des méthodes : un grand nombre d'équipes et de projets de recherche, allant du simple travail de master aux pôles de recherche nationaux actuels et anciens, gravitent autour de la notion de diversité. Des neuf centres de compétences dans le Mandat d'objectifs 2013-2016 aux douze thématiques de spécialisation dans le Mandat 2019-2022, les domaines représentés à l'UniNE répondent aux enjeux les plus actuels. Même si les thématiques constituent en quelque sorte la « marque de fabrique » de l'UniNE, l'institution ne suit pas de hiérarchie dans sa manière de promouvoir les résultats de recherche : un communiqué de presse ou une vidéo sur les réseaux sociaux peuvent concerner, sans discrimination de l'importance qui leur est donnée, aussi bien un travail de doctorat que l'obtention d'une bourse prestigieuse impliquant

l'engagement d'une équipe entière de recherche pour plusieurs années. Cette diversité doit être encore mieux comprise et vécue comme une valeur ajoutée. L'intérêt commun implique de la valoriser vis-à-vis de l'extérieur mais aussi à l'interne lorsque les résultats peuvent être appliqués à l'institution. La liberté académique, qui peut être menacée par des tentatives de prise d'influence ou la tentation du conformisme, est garante de la diversité qui fait la richesse de la recherche.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Établir un portefeuille de recherches visant à mieux comprendre et valoriser la diversité dans toutes ses dimensions ;
- Défendre la liberté académique en maintenant la diversité et l'indépendance de la recherche ;
- Encourager la diversité des approches et des méthodes scientifiques.

Ces objectifs seront atteints grâce à la mise en place d'un encouragement institutionnel en faveur des projets portant sur les fondements et les conséquences de la non-discrimination et des égalités d'opportunité. L'UniNE procédera également à un ajustement de ses processus internes de sorte à assurer un libre choix des domaines d'excellence face aux bailleurs de fonds officiels et aux organismes qui permettent de se confronter aux standards d'excellence, ainsi qu'à un ajustement des procédures de mise au concours et d'évaluation des publications pour favoriser une approche holistique de la qualité de la recherche.

Gestion

Les situations de vie des membres de la communauté universitaire sont très variées. La pandémie a contribué à rendre davantage visible cette variabilité et la façon dont chaque situation de vie a un impact sur les conditions d'étude et de travail. Par ailleurs, les efforts accrus de coordination ont permis d'identifier d'importantes différences de fonctionnement d'une unité et d'une faculté à l'autre. Au-delà de ces préoccupations internes relatives au fonctionnement de l'UniNE, les dernières années ont vu l'essor de nouvelles thématiques et problématiques de société, notamment avec l'augmentation de témoignages concernant des situations d'abus sexuels ou de discriminations liées à la couleur de peau, à l'origine ethnique ou sociale, au genre ou à l'orientation sexuelle.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Faciliter la conciliation entre vie professionnelle/étudiante et vie privée, prendre en compte la diversité des situations de vie des membres de la communauté ;
- Renforcer les dispositions institutionnelles relatives au respect des différences et à la lutte contre les discriminations ;
- Reconnaître la légitimité des différences de fonctionnement en conformité avec le cadre institutionnel.

Pour atteindre ces objectifs, de nouvelles directives seront mises en place pour offrir des possibilités d'adapter les conditions de travail (télétravail, annualisation, etc.) et d'homogénéiser les horaires d'études. Le plan d'action du Bureau égalité et diversité sera mis en œuvre dans ses trois domaines d'action : Université inclusive, Carrière et développement, Cadre de travail inclusif et flexible. L'UniNE procédera à un ajustement de certaines dispositions statutaires et réglementaires pour autoriser de façon ciblée des pratiques de fonctionnement différentes (par exemple, pour les membres du corps professoral, flexibiliser la répartition des taux d'activité entre les divers éléments du cahier des charges, et pour le personnel administratif, la manière d'organiser le travail en tenant compte des fluctuations de charge au long de l'année).

Société

En plus d'être des thématiques d'enseignement et de recherche, la diversité et sa prise en considération dans une perspective inclusive sont des problématiques dont l'importance est croissante dans la société. Avec une centaine de nationalités, une communauté universitaire dont la pyramide des âges va de 18 à

65 ans et même au-delà au vu du rôle de certaines professeures et certains professeurs émérites, l'UniNE peut jouer un rôle de modèle de diversité en valorisant ses compétences scientifiques et en mettant en œuvre des pratiques exemplaires.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Développer et proposer des bonnes pratiques en matière de diversité et d'inclusivité ;
- Mettre les compétences scientifiques de l'UniNE au service de développements valorisant la diversité dans la société.

L'UniNE procédera au renforcement de son assurance-qualité en matière de diversité et mettra l'accent sur cette diversité dans ses pratiques et ses documents institutionnels ainsi que lors des événements promotionnels. La pratique du *service learning* (approche éducative liant services à la communauté et formation afin d'enrichir progressivement l'apprentissage par une expérience enseignant la responsabilité civique et répondant aux besoins de la société) et la recherche participative en matière de diversité feront l'objet de développements. Des collaborations sur des projets en lien avec la diversité seront initiées avec d'autres institutions, sur le modèle du partenariat avec les Hautes Écoles Spécialisées débouchant sur la création d'un Institut transdisciplinaire de travail social (ITTS).

2.4 Durabilité

Enseignement

La durabilité est au cœur de plusieurs thématiques d'enseignement et de recherche à l'UniNE. Par exemple, la Faculté des sciences propose des cursus centrés sur l'agriculture durable, la biologie de la conservation, ou encore sur l'hydrogéologie et la géothermie où de nouvelles méthodes numériques permettent une meilleure gestion des ressources aquatiques. Le Bachelor interfacultaire en biologie et ethnologie, qui existe depuis l'année académique 2004-2005, aborde en profondeur des thématiques liées au développement durable. La promotion de la durabilité et le souci de l'avenir des populations humaines ou des espèces animales et végétales menacées posent également des questions sociétales importantes (p.ex. activisme citoyen et actionnarial) qui concernent le droit (comment appréhender la désobéissance civile, comment développer les obligations de diligence ?), les sciences économiques (comment les entreprises peuvent prendre en compte la durabilité ?) ou encore la psychologie et les autres sciences comportementales (qu'est-ce qui pousse à désobéir, comment inciter la population et les entreprises à agir pour la durabilité ?). Les quatre facultés sont à même de contribuer à une meilleure compréhension des enjeux liés à la durabilité à travers leurs enseignements. Prendre en compte la durabilité dans les enseignements suppose également de mettre la priorité sur des acquis de formation durables, c'est-à-dire qui pourront être utilisés par les diplômées et diplômés pendant longtemps et dans des situations professionnelles variées.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Assurer une offre d'enseignement étoffée sur la durabilité ;
- Privilégier les contenus et les approches s'inscrivant dans une perspective de long terme ;
- Assurer l'acquisition de compétences évolutives ;
- Assurer un positionnement durable de l'offre de formations.

Ces objectifs seront atteints grâce à la mise en place de nouveaux programmes de master (par exemple un Master interdisciplinaire en conservation et biodiversité) et de nouveaux modules de bachelor (par exemple un pilier en durabilité économique). Ces nouveaux programmes seront constitués en combinant des enseignements existants selon le modèle éprouvé de ces dernières années (par exemple l'enseignement interfacultaire *Changements climatiques et sociétés*), en y ajoutant la nécessaire création de

nouveaux enseignements (par exemple en agriculture durable, en droit de l'environnement ou sur les *green nudges*). L'UniNE renforcera également ses dispositifs d'assurance-qualité sur l'inclusion du long terme dans les acquis de formation (critère de durabilité des acquis dans les évaluations approfondies).

Recherche

Les quatre facultés sont à même de contribuer à une meilleure compréhension des enjeux multidisciplinaires liés à la durabilité à travers leurs recherches. L'UniNE entend en particulier apporter sa contribution dans ses champs de compétences, par exemple en agriculture durable et conservation. Le financement par projets permet l'émulation visée par la Charte de l'Université. Il est néanmoins source d'incertitudes pour la pérennité de la recherche dans certains domaines lorsque le financement se termine, ainsi que pour la carrière des personnes impliquées dans ces projets. L'UniNE entend accorder une attention particulière aux projets d'avenir dont le financement d'impulsion est à durée limitée, ainsi qu'aux personnes occupant des postes qui ne sont pas pérennes, tout en assurant l'utilisation à long terme de ses infrastructures et équipements de recherche.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Produire plus de recherches sur la durabilité ;
- Accroître le soutien aux projets de recherche dont le financement n'est pas assuré à long terme ;
- Assurer l'utilisation dans le temps et la maintenance à long terme des infrastructures et équipements de recherche ;
- Promouvoir les activités qui contribuent à la longévité des compétences acquises dans le cadre du doctorat (dans le monde académique et en dehors).

Lors des repourvues de chaire, la définition des profils intégrera des enjeux liés à la priorisation de la durabilité comme thématique de recherche. Des collaborations avec des entités externes locales seront mises en place (par exemple villes et communes, centres de recherche). L'UniNE procédera à la création d'un portefeuille de modèles de financement des projets prometteurs (par exemple fondation ou partenariat ITTS). Elle mènera en collaboration avec l'Association du corps intermédiaire des réflexions sur les besoins en formation de la relève doctorale et postdoctorale.

Gestion

En 2021, l'UniNE s'est engagée publiquement dans la lutte contre le dérèglement climatique : elle vise la neutralité carbone en 2045 au plus tard par son adhésion à la campagne Objectif Zéro de l'ONU Climat. Au cours des prochaines années, un ensemble de mesures devra être mis en place pour parvenir à cet objectif. Détaillées dans un plan climat actuellement en cours de rédaction, ces mesures ont trait principalement à l'efficacité énergétique des bâtiments occupés par l'UniNE ainsi qu'aux pratiques de mobilité pendulaire, étudiante et professionnelle de sa communauté. L'UniNE entend prendre des engagements qui lui permettent de réduire son impact environnemental, qu'il ait ou non des effets sur le changement climatique. Une institution qui place la durabilité dans ses priorités se doit par ailleurs de mener une réflexion de fond sur l'impact de ses pratiques en terme de durabilité sociale. Dans les universités suisses, ce sont avant tout les membres du corps intermédiaire dont les carrières sont menacées de précarité, ce qui pose la question du retour sur investissement (en temps et en argent) de la formation de troisième cycle. L'UniNE entend renforcer l'accompagnement des membres du corps intermédiaire pour répondre, dans le cadre de son champ de compétences, aux préoccupations exprimées notamment dans le cadre de la pétition déposée à l'Assemblée fédérale le 8 octobre 2021. Plus généralement, l'UniNE a l'intention de se positionner au cours des prochaines années comme un employeur moderne et attractif, soucieux de la santé et du bien-être de son personnel, ainsi que de son évolution. Le fonds de compensation créé en 2017 n'a pas encore pu être alimenté en raison de la nécessité d'assainir les pertes reportées, alors que les conditions d'utilisation du fonds d'innovation, adaptées récemment, permettent d'initier des projets d'avenir dans une logique de transformation durable. La situation de l'UniNE en matière de durabilité

économique est pour sa part explicitée en détails dans la partie du PI consacrée à l'enveloppe budgétaire quadriennale (cf. Section 4).

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Diminuer l'impact climatique des activités de l'UniNE ;
- Diminuer les autres impacts environnementaux des activités de l'UniNE ;
- Soutenir le bien-être et accompagner le développement de carrière (académique ou non-académique) des membres de la communauté universitaire ;
- Assurer la viabilité économique de l'UniNE pour garantir l'exercice de ses missions de base tout en lui permettant de prendre des risques calculés en matière d'innovation.

Un plan d'action climat sera élaboré, de même que deux autres plans associés (mobilité et bâtiment), comprenant un ensemble de mesures concrètes et un échéancier pour leur mise en œuvre. Des ressources et des outils innovants seront utilisés pour inciter la communauté universitaire à adopter de bonnes pratiques en matière de durabilité : réglementations, *nudges*, applications informatiques, etc. Des journées de formation aux bonnes pratiques seront également mises en place. Une structure de promotion de la santé physique et psychique destinée à la fois au corps étudiant et aux membres du personnel sera mise sur pied et développée grâce à une collaboration étroite entre Service des ressources humaines, Service des sports, Bureau social et Bureau sécurité et environnement. Un soutien renforcé sera apporté à l'orientation de carrière pour le corps intermédiaire. En permettant une mobilisation accrue et ciblée du fonds d'innovation ainsi que du fonds alimenté par les *overheads*, en optimisant la planification des investissements au sein de l'enveloppe quadriennale, les outils mis en place depuis 2017 pour renforcer la durabilité économique et financière de l'Université seront déployés de manière à utiliser pleinement leurs capacités.

Société

Comme pour le dialogue, la digitalisation et la diversité, l'UniNE souhaite faire profiter la Cité de ses connaissances en matière de durabilité. Elle entend privilégier le partage de bonnes pratiques et appliquer à l'interne ce qu'elle prône à l'externe, en adoptant des pratiques exemplaires. Si l'UniNE a l'intention de continuer de se mesurer aux standards internationaux en matière de durabilité pour pouvoir mieux se positionner et réfléchir à ses priorités, elle souhaite privilégier la collaboration plutôt que la compétition et s'allier à des partenaires locaux pour mener des actions concertées visant la durabilité.

Pour la période 2023-2026, l'UniNE se donne les objectifs suivants :

- Diffuser les connaissances et mettre à disposition ses compétences scientifiques en matière de durabilité à la Cité ;
- S'inscrire dans des actions concertées avec les partenaires locaux ;
- Pouvoir servir d'exemple en matière de durabilité ;
- Se mesurer aux standards internationaux en matière de durabilité ;
- Contribuer à l'information et au débat public de façon scientifique sans tomber dans l'activisme.

La promotion des activités de vulgarisation et de médiation scientifique, telle que menée dans le cadre des Green Fridays ou de la plateforme climat-société, sera renforcée, de même que les partenariats locaux, par exemple concernant des recherches sur le comportement animal et sur les stations de chargement électrique. Les cursus, recherches, événements et actions de l'UniNE en matière de durabilité feront l'objet d'une promotion accrue. L'UniNE poursuivra sa participation aux enquêtes et classements environnementaux des hautes écoles pour assurer son amélioration continue (THE Impact et WWF).

2.5 Synthèse

Les objectifs de l'UniNE pour les années 2023-2026 s'articulent en quatre axes de développement et se déclinent en fonction des quatre composantes de son cœur de métier ainsi que des prestations qui sont attendues de sa part. Le tableau de la page suivante permet d'avoir une vue d'ensemble de ces objectifs. Le choix de formuler des objectifs s'inscrivant sous la bannière d'au moins un des quatre axes de développement permet de maintenir une ligne directrice cohérente et de poursuivre la volonté de pertinence exprimée dans la Vision stratégique sur dix ans. En ciblant ses objectifs, l'UniNE s'assurera qu'elle offre des enseignements et mène des recherches de qualité, en phase avec leur époque, pertinents pour la société d'aujourd'hui et de demain, qui documentent et s'adaptent aux évolutions sociétales sans pour autant céder à des « effets de mode », et qui conduisent à des acquis de formation et des résultats de recherche durables. Elle renforcera l'efficacité de ses procédures, de ses dispositifs et de son fonctionnement interne pour assurer sa bonne gestion financière, organisationnelle et administrative à long terme. Elle développera des mesures de soutien et mettra à disposition l'expertise de ses membres pour défendre ses valeurs. Elle visera l'exemplarité en termes de promotion du dialogue, de gestion de la digitalisation, de prise en compte de la diversité et de la durabilité afin de se positionner comme actrice, instigatrice et accompagnatrice du changement dans la société.

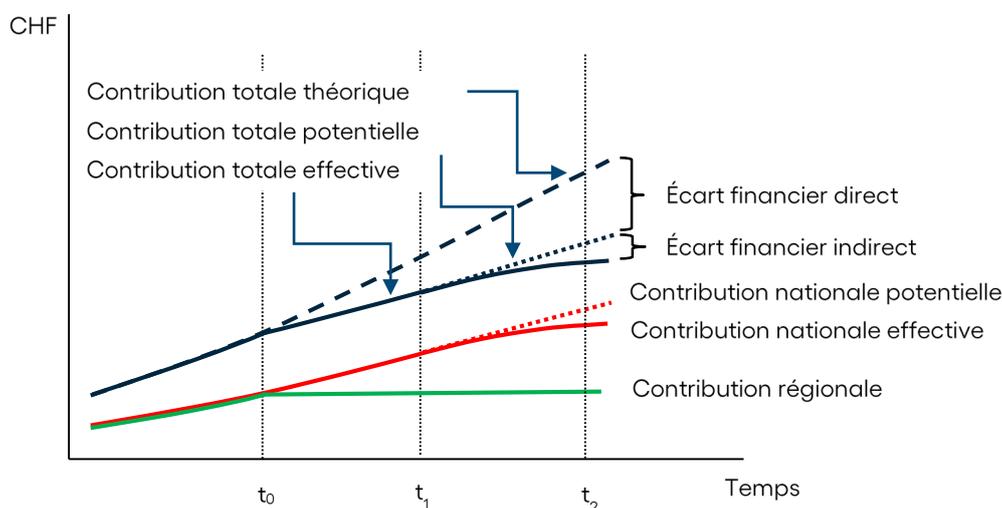
	Enseignement	Recherche	Gestion	Société
Dialogue	<p>Renforcer, pour l'ensemble du corps étudiant, l'offre d'enseignement permettant d'apprendre à raisonner et communiquer de façon structurée ;</p> <p>Mettre sur pied des formations favorisant un dialogue de qualité dans la société, en particulier grâce à la maîtrise de l'information numérique ;</p> <p>Faciliter et favoriser la création de cursus interdisciplinaires et interfacultaires ;</p> <p>S'adapter aux évolutions sociétales grâce à des activités d'enseignement pertinentes, y compris en ligne.</p>	<p>Favoriser les collaborations interdisciplinaires à l'interne (disciplines transversales et interconnexions enseignement-recherche) et à l'externe (avec d'autres institutions de recherche ou en collaboration avec la Cité) ;</p> <p>Accompagner les évolutions sociétales dans ses champs de compétences de manière transversale, grâce à des projets de recherche pertinents ;</p> <p>Se positionner comme laboratoire de recherche et d'innovation institutionnelle ;</p> <p>Assurer la transition vers l'<i>open science</i>.</p>	<p>Renforcer une information de qualité sur la structure et le fonctionnement de l'institution ;</p> <p>Maintenir des relations de confiance entre toutes les parties prenantes ;</p> <p>Intégrer dans la gouvernance les besoins et les attentes de la communauté ainsi que des partenaires externes ;</p> <p>Se confronter aux standards d'excellence suisses et internationaux en vigueur dans le domaine des hautes écoles universitaires.</p>	<p>Favoriser la remontée des préoccupations sociétales, industrielles et économiques pour que l'UniNE puisse s'en emparer ;</p> <p>Se positionner comme un moteur du savoir, de la culture et du changement ;</p> <p>Apporter un soutien à des projets porteurs ;</p> <p>Viser l'exemplarité en matière de promotion du dialogue.</p>
Digitalisation	<p>Encourager les étudiantes et étudiants à intégrer l'approche informatique dans leurs réflexions dès le niveau bachelor ;</p> <p>Développer la faculté de jugement et la perception du caractère multidimensionnel des mutations digitales ;</p> <p>Intégrer les outils digitaux dans les dispositifs pédagogiques.</p>	<p>Adapter les pratiques de publication à l'<i>open access</i> ;</p> <p>Adapter les méthodes de recherche à la digitalisation (<i>open research data</i>) ;</p> <p>Ouvrir les pratiques pour intégrer des acteurs externes (<i>open science</i>).</p>	<p>Mettre en place une gestion administrative digitale intégrée (finance, RH, logistique) ;</p> <p>Améliorer le suivi des étudiantes et étudiants et le monitoring en généralisant la digitalisation de la gestion académique ;</p> <p>Garantir l'interopérabilité des deux systèmes de gestion ;</p> <p>Développer une infrastructure adaptée pour soutenir les processus d'<i>open science</i>.</p>	<p>Mettre à disposition des compétences et des savoirs scientifiques en matière de digitalisation ;</p> <p>Renforcer une communication digitale dynamique, innovante, qui mette en valeur l'UniNE.</p>
Diversité	<p>Améliorer l'accueil, accompagner davantage l'intégration des étudiantes et des étudiants de l'UniNE ;</p> <p>Développer le soutien aux étudiantes et étudiants présentant des besoins spécifiques (p.ex. en situation de handicap, reprise d'études en cours d'emploi, filière sport-études, etc.) ;</p> <p>Promouvoir une approche pédagogique inclusive.</p>	<p>Établir un portefeuille de recherches visant à mieux comprendre et valoriser la diversité dans toutes ses dimensions ;</p> <p>Défendre la liberté académique en maintenant la diversité et l'indépendance de la recherche ;</p> <p>Encourager la diversité des approches et des méthodes scientifiques.</p>	<p>Faciliter la conciliation entre vie professionnelle/étudiante et vie privée, prendre en compte la diversité des situations de vie des membres de la communauté ;</p> <p>Renforcer les dispositions institutionnelles relatives au respect des différences et à la lutte contre les discriminations ;</p> <p>Reconnaître la légitimité des différences de fonctionnement en conformité avec le cadre institutionnel.</p>	<p>Développer et proposer des bonnes pratiques en matière de diversité et d'inclusivité ;</p> <p>Mettre les compétences scientifiques de l'UniNE au service de développements valorisant la diversité dans la société.</p>
Durabilité	<p>Assurer une offre d'enseignement étoffée sur la durabilité ;</p> <p>Privilégier les contenus et les approches s'inscrivant dans une perspective de long terme ;</p> <p>Assurer l'acquisition de compétences évolutives ;</p> <p>Assurer un positionnement durable de l'offre de formations.</p>	<p>Produire plus de recherches sur la durabilité ;</p> <p>Accroître le soutien aux projets de recherche dont le financement n'est pas assuré à long terme ;</p> <p>Assurer l'utilisation dans le temps et la maintenance à long terme des infrastructures et équipements de recherche ;</p> <p>Promouvoir les activités qui contribuent à la longévité des compétences acquises dans le cadre du doctorat.</p>	<p>Diminuer l'impact climatique des activités de l'UniNE ;</p> <p>Diminuer les autres impacts environnementaux des activités de l'UniNE ;</p> <p>Soutenir le bien-être et accompagner le développement de carrière (académique ou non-académique) des membres de la communauté universitaire ;</p> <p>Assurer la viabilité économique de l'UniNE pour garantir l'exercice de ses missions de base tout en lui permettant de prendre des risques calculés en matière d'innovation.</p>	<p>Diffuser les connaissances et mettre à disposition ses compétences scientifiques en matière de durabilité à la Cité ;</p> <p>S'inscrire dans des actions concertées avec les partenaires locaux ;</p> <p>Pouvoir servir d'exemple en matière de durabilité ;</p> <p>Se mesurer aux standards internationaux en matière de durabilité ;</p> <p>Contribuer à l'information et au débat public de façon scientifique sans tomber dans l'activisme.</p>

3. ENVELOPPE FINANCIÈRE

Depuis plus de dix ans, l'Université fait face à des contraintes qui l'entraînent dans une spirale négative en matière de sources de financement. Cela est dû en bonne partie au fait que, sous le régime de la loi fédérale sur les hautes écoles (LEHE) entrée en vigueur en 2015, la contribution fédérale est répartie selon la performance relative, ou parts de marché, des hautes écoles subventionnées. Le graphique ci-dessous introduit la problématique à l'aide d'un schéma explicatif. La section suivante illustre les performances réelles de l'Université depuis 1995 et montre combien elles coïncident avec la version schématisée. La dernière section aborde la question des efforts financiers requis pour renverser cette tendance en stoppant la spirale négative.

Imaginons une université régionale dont le financement est initialement assuré à parts égales par la région et par la nation. Ainsi qu'on le représente dans le schéma (figure 1), avant l'instant t_0 , les subventions régionales (en vert) et nationales (en rouge) sont égales et croissent au même rythme chaque année. La contribution totale (en bleu) est donc parfaitement égale au double de la contribution de chaque entité.

Figure 1: Schéma de l'évolution des contributions avec les écarts financiers induits



À partir de l'instant t_0 , la contribution régionale cesse totalement de croître. La courbe verte devient donc horizontale et par conséquent la courbe bleue en trait plein, à savoir la contribution totale effective, croît moins vite que la courbe bleue en trait pointillé, qui représente la contribution totale théorique que l'université en question aurait obtenu si la contribution régionale avait continué de croître au même taux qu'initialement. Entre les deux, un écart se creuse. C'est l'écart financier **direct** dû au fait que la contribution régionale a cessé de croître.

Mais il faut aller au-delà de l'effet direct, et aussi considérer les effets induits de cette nouvelle situation. Si le budget de toutes les autres universités du pays continue de croître plus vite que celui de l'université considérée, cela va nécessairement se répercuter sur sa performance relative, et donc sur son droit aux contributions nationales. En effet, imaginons que la croissance de l'enveloppe nationale soit calquée sur la croissance attendue de la population étudiante totale, de sorte à maintenir constantes les ressources financières par étudiant-e. Au départ, la croissance de la population étudiante est conforme aux prévisions dans toutes les universités. Mais comme les ressources financières croissent moins vite pour cette université-là, les ressources par étudiant-e se mettent à baisser. Comme ces ressources sont essentiellement utilisées pour financer les salaires d'un personnel qui se consacre soit à l'enseignement, soit à la recherche, de deux choses l'une :

- soit le personnel consacre exceptionnellement plus de temps à l'enseignement pour éviter que le taux d'encadrement des étudiant-e-s ne baisse, mais alors il doit faire des sacrifices en termes de recherche (projets et fonds externes obtenus) ;
- soit le personnel ne modifie pas l'allocation de son temps entre enseignement et recherche, et alors le taux d'encadrement des étudiantes et étudiants baisse, ce qui diminue l'attractivité de l'université comme lieu d'études.

Quelle que soit la stratégie adoptée, les performances relatives de cette université (en termes de fonds de recherche obtenus et/ou d'admission de nouvelles étudiantes et de nouveaux étudiants) vont donc progressivement se détériorer. Et comme la subvention nationale est distribuée au prorata de ces performances (exactement ce qui est appliqué dans le cadre de la LEHE), elle va se mettre à baisser elle aussi. Au fur et à mesure que la situation de sous-dotations financières se prolonge, la performance relative se détériore, et un nouvel écart financier vient se rajouter au précédent, qu'on appellera écart financier **indirect** (effet induit dû à l'impact de l'écart financier direct sur la performance).

C'est ce qui est représenté par le fléchissement de la courbe rouge en trait plein dans la figure 1 à partir de l'instant t_1 (fléchissement de la contribution nationale effective dû aux effets induits). Elle s'écarte progressivement de la courbe rouge en pointillés, qui représente ce qui se serait passé sans détérioration de la performance. Entre ces deux courbes se creuse l'écart financier indirect. La logique de la spirale fait que, loin d'avoir une situation où la hausse de la contribution nationale compense la stagnation de la contribution régionale, c'est au contraire la contribution régionale qui freine la progression de la contribution nationale en l'attirant vers la stagnation et, au bout du compte, vers un recul lorsque la performance relative se sera complètement détériorée au fil des ans.

Telle est la situation à laquelle se trouve confrontée l'UniNE. Cette mise en situation pourrait sembler alarmiste, tant il est vrai que l'UniNE continue d'exceller dans bien des domaines. Mais ce résultat est fragile, et les évolutions présentées dans la section ci-dessous révèlent l'ampleur de l'écart financier qui se creuse progressivement entre l'UniNE et ses concurrentes. Pour maintenir son attractivité dans le futur, elle doit absolument être dotée d'une assise financière suffisante, propre à éviter que la stagnation d'aujourd'hui ne se transforme en recul demain.

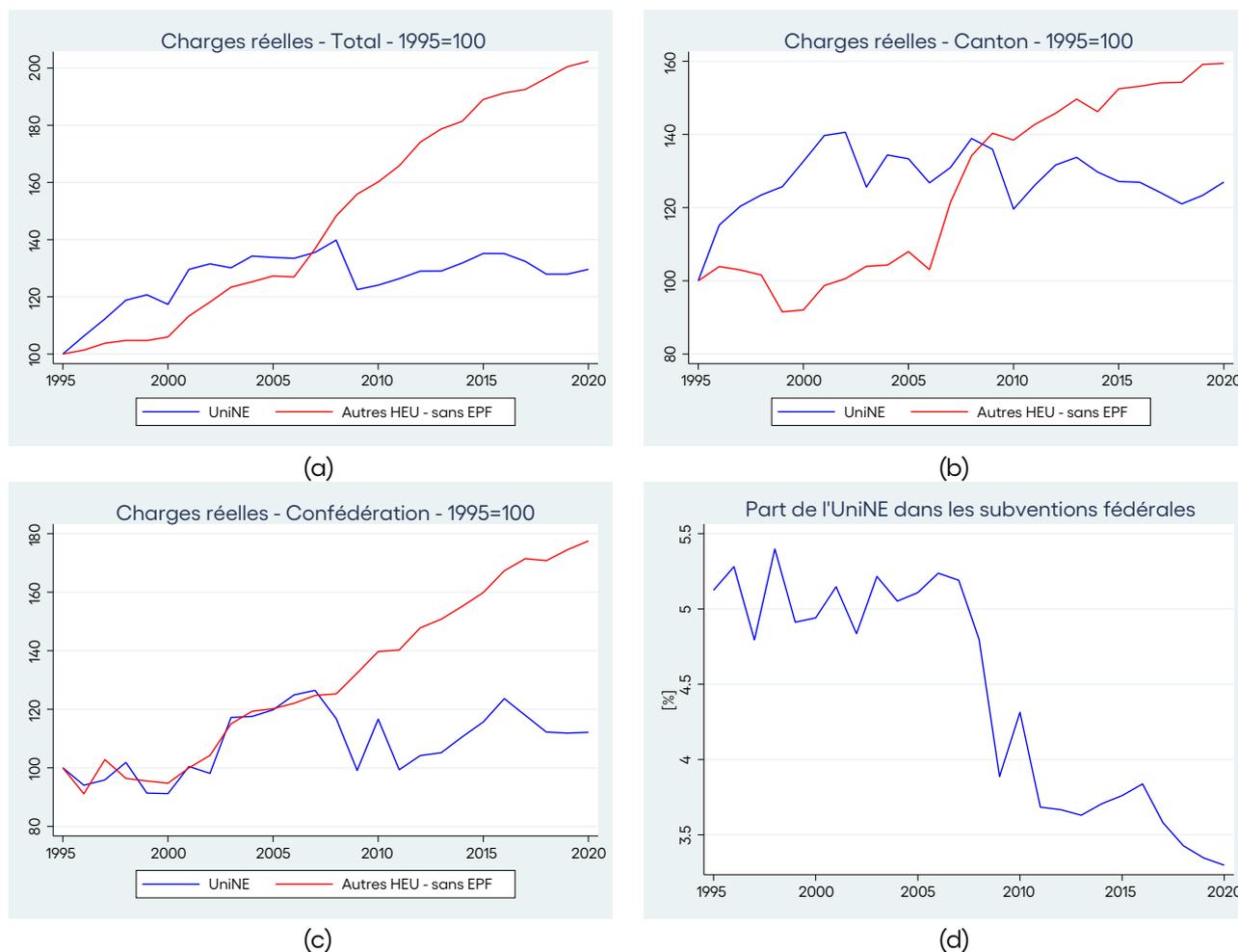
3.1 Évolution des contributions financières

L'évolution des sources de financement de l'UniNE est représentée sous forme de graphiques au cours du temps en considérant tout d'abord la longue période (1995-2020), puis en s'intéressant à la période plus récente couvrant les deux derniers plans d'intentions (2012-2020). Les différents panneaux des figures ci-dessous présentent l'évolution effective des principales sources de financement de l'UniNE. Les chiffres proviennent des tableaux interactifs de l'Office fédéral de la statistique (OFS STAT-TAB) sur la couverture des charges des HEU afin de permettre des comparaisons intercantionales. Les chiffres publiés par l'OFS peuvent différer des montants présentés dans les rapports d'activité des universités car les données livrées sont modifiées pour garantir la comparabilité de la statistique. Les effectifs étudiants mis à part, tous les panneaux représentent les charges en termes réels, c'est-à-dire indexées en utilisant l'indice des prix à la consommation. Enfin, afin de faciliter la comparaison entre l'UniNE et les autres universités cantonales (écoles polytechniques non comprises), l'évolution est représentée sous forme d'un indice égal à 100 en début de période.

Dans le panneau (a) de la figure 2, on constate un clair décrochage des sources de financement globales de l'UniNE par rapport à ses concurrentes à partir de 2007-2008. Ce changement de dynamique est concomitant avec le redimensionnement de l'UniNE suite à la cession de l'institut de microtechnique, de la physique et de la géologie à d'autres institutions. Les subventions fédérales fléchissent en conséquence (voir panneaux (c) et (d)). Plus important encore, en ligne avec la section introductive, on constate que ce

changement est en fait précédé par une cassure dans la croissance de la subvention cantonale, qui stoppe sa progression à partir de 2001 déjà, ainsi qu'illustré par le panneau (b) de la figure 2.

Figure 2 : Principales sources de couverture des charges (1995-2020)



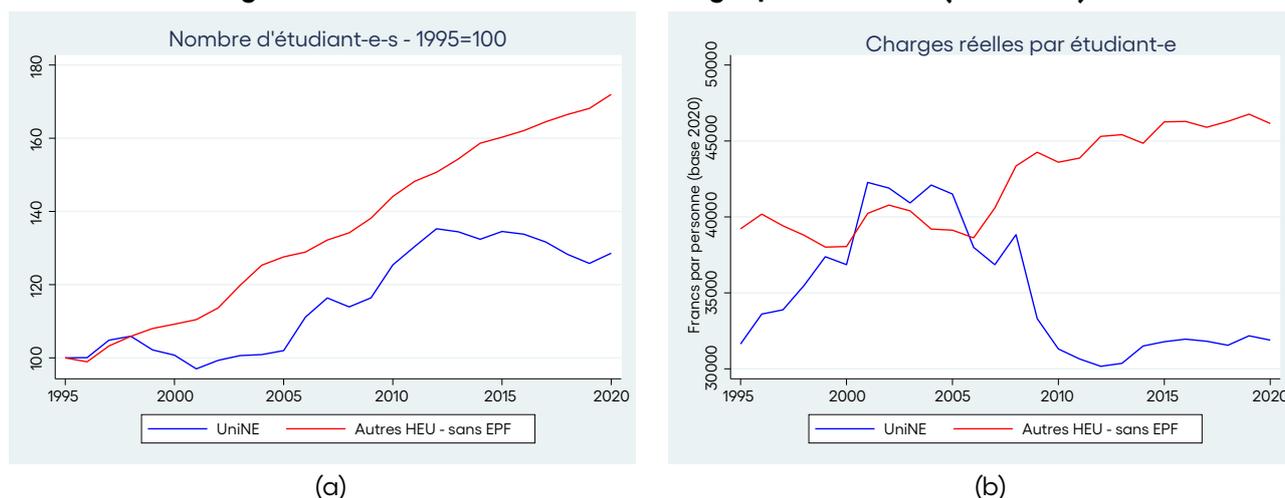
Source : OFS (2021) et calculs propres.

Notes : la facturation des loyers par le canton, introduite depuis 2014-2015, a été reportée dans le passé afin de ne pas influencer l'analyse de tendance de la contribution cantonale ; les dédommagements en vertu de l'Accord intercantonal universitaire (AIU) et financements par fonds de tiers ne sont pas représentés séparément mais sont inclus dans les charges réelles totales.

Les résultats en termes de nombre total d'étudiantes et étudiants (panneau (a) de la figure 3) suivent avec un retard de quelques années, ce qui est normal compte tenu de leur renouvellement progressif. Les charges réelles par étudiante et étudiant (panneau (b)) sont en progression au début des années 2000, ce qui renforce l'encadrement et contribue à inverser la baisse du nombre d'étudiantes et étudiants qui caractérisait le début de cette période. Le nombre total d'étudiantes et étudiants s'accroît à nouveau à partir de 2005, mais cette hausse est stoppée à partir de 2012, lorsque les effets des restructurations de 2008 et des modifications des sources de financement qui les ont accompagnées se font vraiment sentir. Depuis lors, l'écart en termes de charges par étudiante et étudiant est resté très important et relativement stable. C'est le reflet d'une université dont la structure s'est éloignée des sciences exactes. C'est aussi la conséquence d'une université qui manque de façon chronique d'un appui financier cantonal suffisant.

L'analyse qui suit de la période récente (avec des indices renormalisés à 100 à partir de 2012) confirme ce constat.

Figure 3 : Nombre d'étudiant-e-s et charges par étudiant-e (1995-2020)



Source : OFS (2021) et calculs propres. Voir les notes de la figure 2 pour la définition des charges réelles.

Même sur cette période plus courte, le panneau (a) de la figure 4 continue de révéler un écart de financement de plus en plus important, avec des charges réelles totales qui augmentent de 15% dans les autres HEU, alors qu'elles restent quasiment inchangées pour l'UniNE. Les deux facteurs principaux déterminant cette évolution sont une diminution de la contribution cantonale réelle à partir de 2013 (panneau (b)), et de la contribution fédérale réelle à partir de 2016 (panneau (c)), alors même que ces deux types de contributions sont en hausse constante pour les autres HEU. Cela se reflète aussi par une chute de la part de l'UniNE dans les subventions fédérales (panneau (d)).

Figure 4 : Principales sources de couverture des charges (2012-2020)

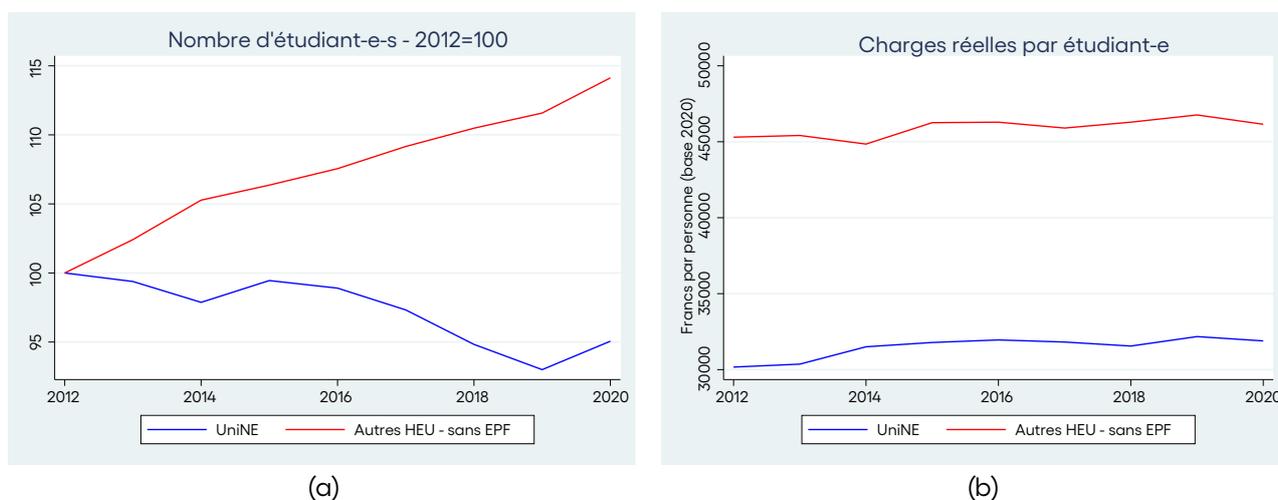


Source : OFS (2021) et calculs propres. Voir les notes de la figure 2 pour la définition des charges réelles.

Une légère amélioration semble se dessiner à partir de 2018, avec une remontée de la subvention cantonale et une stabilisation des contributions fédérales due principalement à l'augmentation de l'enveloppe nationale allouée aux HEU. Néanmoins, la part de l'UniNE dans les contributions fédérales (d) continue de baisser, ce qui revient à dire que l'UniNE continue de perdre du terrain en termes relatifs.

La figure 5 représente l'évolution du nombre d'étudiantes et d'étudiants (panneau (a)) ainsi que des charges réelles par étudiante et étudiant (panneau (b)) à partir de 2012. Suite à la détérioration du cadre financier décrite ci-dessus, la stagnation puis la baisse du nombre d'étudiantes et d'étudiants de l'UniNE ne constitue pas une surprise, alors même que la tendance nationale est à une hausse constante. On décèle un rebond bienvenu en 2020 (qui se poursuit en 2021 d'ailleurs), mais l'écart en termes d'encadrement financier par étudiante et étudiant reste très important, ce qui limite fortement les perspectives de rattrapage.

Figure 5 : Nombre d'étudiant-e-s et charges par étudiant-e (2012-2020)



Source : OFS (2021) et calculs propres. Voir les notes de la figure 2 pour la définition des charges réelles.

Deux éléments supplémentaires appellent à la prudence quant à l'avenir. Tout d'abord, dans le cadre de la contribution cantonale, on a tenu compte du fait que les loyers des immeubles propriété de l'État n'ont été imputés qu'à partir de 2014-2015, mais on n'a pas fait de correction pour prendre en considération l'impact de l'introduction du contrat-formation à partir de 2020, qui a accru les charges salariales et donc diminué les ressources réelles à disposition de l'UniNE. Par ailleurs, les conséquences des nouvelles dispositions d'application de la LEHE depuis 2019 sont défavorables à l'UniNE, à tel point que c'est la seule HEU à bénéficier du mécanisme du fonds de cohésion. Ce mécanisme permet transitoirement de limiter la baisse des subventions fédérales à un maximum de 5% (jusqu'en 2024). Sans lui, la baisse de sa part dans les dépenses fédérales aurait été encore plus prononcée. Une nouvelle baisse de la subvention fédérale est donc programmée à partir de 2025.

3.2 Projection des besoins financiers pour 2023-2026

Il est crucial pour l'UniNE de pouvoir compter sur une assise financière solide dans le cadre du prochain Mandat d'objectifs. Comme on l'a vu ci-dessus, en dépit des sacrifices consentis, des écarts inquiétants se sont creusés en termes de financement. Quels sont les efforts requis pour inverser la tendance ?

Une première approche serait de se baser sur une mesure approximative des deux types d'écarts financiers mentionnés dans l'introduction en les appliquant à la période 2012-2020. La réalité est plus complexe que le modèle stylisé, notamment parce que le schéma de répartition des subventions fédérales a été modifié en cours de période, avec l'entrée en vigueur de la LEHE en 2015. On doit donc en tenir compte pour articuler des ordres de grandeur réalistes. S'agissant de l'écart financier direct, et en se limitant aux seules subventions cantonales, on constate un écart d'à peu près 12% en défaveur de l'UniNE (sur l'ensemble de la période la participation cantonale baisse de 3% pour le canton de Neuchâtel alors qu'elle augmente de 9% pour les autres cantons, cf. panneau (b) de la figure 2 ci-dessus). Appliqué à une base initiale d'un peu plus de 50 millions de francs (y compris les loyers imputés), cela donne une estimation de 6 millions par année pour l'écart financier direct. Concernant l'écart financier indirect, la part de marché de l'UniNE dans les subventions fédérales passe de 3.6% à 3.3% sur l'ensemble de la période, avec une contribution fédérale finale d'environ 23 millions (avant la prise en compte du fonds de cohésion). Par règle de trois, on obtient une subvention finale potentielle d'environ 25 millions si la part de marché était restée constante. En supposant que seule la moitié de l'écart total de 2 millions (25 moins 23) est due aux effets induits mentionnés dans l'introduction (le reste étant attribuable aux autres changements intervenus en cours de période), on obtient une estimation de l'écart financier indirect d'environ 1 million par année. En y ajoutant le retard de 6 millions de l'écart direct, on arrive à 7 millions par année. Cumulé sur une période quadriennale, cela impliquerait une hausse de l'enveloppe cantonale d'environ 28 millions de francs.

Cette estimation certes grossière donne une idée des défis à relever pour l'Université en termes de rattrapage financier. Elle impliquerait cependant de très importants sacrifices pour le canton. Conscient de ces enjeux, et soucieux de contribuer aux efforts demandés à l'ensemble des collectivités publiques du canton, le rectorat privilégie une approche alternative, basée sur une mesure de soutien minimale par membre du corps étudiant.

Les estimations d'enveloppe cantonale quadriennale présentées ci-dessous se basent toutes sur un même principe, à savoir partir des prévisions de l'OFS en termes de **nombre d'étudiantes et étudiants** puis multiplier ce nombre par la subvention cantonale par étudiante et étudiant appropriée. Quelle valeur retenir pour cette dernière ? Quatre cas sont proposés, selon les réponses aux deux questions suivantes :

- 1) Quelle est la valeur cible de départ en termes de subvention cantonale par étudiante et étudiant ?
- 2) Quelle est son évolution attendue durant la période 2023-2026 ?

S'agissant de la première question, il est naturel de se référer au Mandat d'objectifs actuel, qui prendra fin en 2022. En appliquant le taux de croissance prévu par l'OFS pour déterminer le nombre d'étudiantes et d'étudiants en 2022, et en soustrayant les loyers (7'702'442 par année) de la subvention cantonale, on obtient les valeurs suivantes :

Tableau 1 : MO 2019-2022

	2019	2020	2021	2022
Nombre d'étudiant-e-s	4'066	4'156	4'381	4'326
Subvention cantonale (sans les loyers)	42'684'558	42'334'453	42'438'453	42'441'453
Subvention par étudiant-e	10'498	10'186	9'687	9'811

On constate que l'accroissement des effectifs estudiantins a pour effet que la valeur de la subvention cantonale par étudiante et étudiant diminue avec le temps. Deux possibilités s'offrent alors pour la suite des calculs : soit retenir la valeur par étudiante et étudiant la plus élevée (10'498 en 2019), soit la moyenne sur la période (10'045).

S'agissant de la deuxième question relative à l'évolution de l'enveloppe pour les années 2023-2026, on peut considérer que soit on veut que la cible reste constante sur l'ensemble de la période, soit qu'on a l'ambition de lui permettre de croître régulièrement de sorte à récupérer une partie du terrain perdu par rapport aux autres HEU. En référence à l'écart financier direct de 12% qui s'est creusé entre l'UniNE et les autres HEU depuis 2012, et tout en ménageant l'effort additionnel demandé au canton, on cherchera à combler uniquement le quart de cet écart, en accroissant la valeur de base de 0.75% par année (y compris la première).

En combinant ces deux possibilités de réponse, on arrive aux quatre estimations suivantes pour la subvention cantonale par année et par étudiante et étudiant :

Tableau 2 : Estimation de la subvention cantonale par étudiant-e pour MO 2023-2026

	2023	2024	2025	2026
Nombre d'étudiant-e-s (OFS)	4'318	4'340	4'364	4'370
1) Cible moyenne, sans croissance	10'045	10'045	10'045	10'045
2) Cible moyenne, avec croissance	10'121	10'197	10'273	10'350
3) Cible 2019, sans croissance	10'498	10'498	10'498	10'498
4) Cible 2019, avec croissance	10'577	10'656	10'736	10'817

Note : le nombre d'étudiantes et étudiants est obtenu en appliquant le taux de croissance prévu dans le scénario de référence de l'OFS à l'effectif réel de l'année 2021.

En multipliant les chiffres correspondants et en rajoutant le total des loyers on parvient aux montants suivants :

Tableau 3 : Estimation de l'enveloppe cantonale totale pour MO 2023-2026

	total	Par année
1) Cible moyenne, sans croissance	205'512'408	51'378'102
2) Cible moyenne, avec croissance	208'828'481	52'207'120
3) Cible 2019, sans croissance	213'390'984	53'347'746
4) Cible 2019, avec croissance	216'847'342	54'211'835

Relevons que les estimations ci-dessus, même la plus exigeante, constituent de véritables minima. En effet, elles ne tiennent compte ni de la hausse des charges provoquée par le renchérissement, ni de la croissance des budgets octroyés par les autres cantons durant la prochaine période quadriennale. De plus, elles reposent sur la consolidation de l'existant, alors que l'ambition de l'UniNE, et la nécessité pour elle, est bien de développer de nouveaux projets. L'UniNE développera ces nouveaux projets sans demander davantage que le minimum qui permettrait à une institution ordinaire de seulement rester à niveau, car elle sait être capable d'une agilité et une réactivité sortant de l'ordinaire, ce dont elle a fait la preuve ainsi que le montre le bilan du Mandat 2019-2022.

3.3 Ce qui ne se fait pas ne se voit pas

Les écarts entre l'Université de Neuchâtel et les autres hautes écoles universitaires mis en évidence dans cette partie financière peuvent surprendre. L'UniNE continue pourtant d'attirer des étudiantes et étudiants. Elle annonce régulièrement des projets de recherche originaux et de manière générale, son image et sa réputation sont positives. Mais elle ne peut façonner son image que sur ses accomplissements. Ce à quoi elle renonce, ce qu'elle ne fait pas, cela ne se voit pas.

Alors qu'au tournant de 2015 l'intégralité des universités suisses (y compris deux universités de petite taille comme l'Université de Lucerne et l'Université de Suisse italienne ou une université faussement considérée de loin comme monothématique axée sur le management et la finance comme l'Université de Saint-Gall) ont créé des cursus en médecine en réponse à un grand plan national de formation pour remédier aux pénuries de médecins généralistes, l'UniNE a été la seule à renoncer, faute de moyens. Elle a juste sauvé l'essentiel en obtenant plus de places à Genève et Lausanne pour les jeunes ayant accompli la première année chez elle, profitant du fait que dans les grandes universités aussi, des efforts financiers ont été faits pour augmenter le nombre de places de formation.

Alors que l'Université de Lucerne a créé une Faculté d'économie ces dernières années et est en train d'en créer deux autres (Santé et médecine ainsi que Sciences comportementales et psychologie), l'Université de Neuchâtel en a fermé une, celle de théologie. Alors que des dizaines de chaires et de centres de recherche, en particulier dans les domaines liés à la durabilité et à la digitalisation, ont été créés un peu partout en Suisse, l'UniNE n'a pas suivi le mouvement. Elle a certes lancé de nouveaux cursus grâce à la mise en commun d'enseignements existants, elle a proposé de nouveaux enseignements grâce à la reconfiguration des chaires lors de départs de professeures et professeurs. Mais combien de fois le rectorat a-t-il dû dire à une faculté, un institut ou un laboratoire : « Nous approuvons votre projet pour autant que vous puissiez le réaliser avec les moyens existants. Nous ne pouvons pas vous allouer de financement supplémentaire, car sinon nous allons trop fragiliser une autre chaire ou un autre institut » ? En 2021 par exemple, l'UniNE a pour la première fois envisagé de renoncer à accueillir un congrès scientifique national à l'horizon 2024, alors que cela devrait être son tour après que toutes les autres universités l'ont déjà accueilli. Pas par choix mais simplement par manque de ressources de l'institut qui devrait l'organiser. Si cela ne se fait pas, cela ne se verra pas puisque cela n'aura pas eu lieu.

Ce qui ne se fait pas ne se voit pas mais se lit entre les lignes : alors que l'UniNE est sortie en 2018 du Top 20 mondial des universités de petite taille, la Suisse n'en a pas disparu car la place a été prise dans la foulée par l'Université de Suisse italienne. Pour la petite histoire, et même si une corrélation ne vaut pas une cause, c'était l'année où le canton a démarré sans budget. L'UniNE avait subi des coupes importantes dans le projet soumis au Grand Conseil. Pourtant cela n'a pas suffi : un budget a finalement été voté en février au prix d'une coupe supplémentaire d'un million dans le financement de l'UniNE. Elle avait alors servi de « variable d'ajustement » et avait fait monter de 6.2 à 7.2 millions sa participation à l'effort d'assainissement du canton, selon les chiffres figurant dans le Mandat d'objectifs 2019-2022.

4. CONCLUSION

Un plan d'intentions est à la fois un état des lieux, un signal des ambitions et un balisage pour l'avenir. C'est pour cela que dans la partie centrale, celles des objectifs, tous les chapitres présentent un état de la situation, les intentions de l'UniNE et des exemples des champs dans lesquels ces intentions devront se réaliser afin de passer de la parole aux actes.

Que faut-il retenir du Plan d'intentions 2023-2026 de l'Université de Neuchâtel ? Il commence par un bilan qu'on peut globalement juger positivement, il fixe des ambitions ciblées mais essentielles et il finit par dépeindre une situation financière très défavorable appelant des efforts correctifs. L'Université de Neuchâtel est agile et réactive, c'est pourquoi elle arrive à présenter un bilan positif. Malgré une situation délicate, elle reconfigure tout ce qu'elle peut pour s'adapter et rester attractive. Mais la reconfiguration a des limites si on ne peut pas créer de nouvelles filières d'études et engager de nouvelles équipes de recherche. Il faut donc au bout du compte pouvoir engager de nouvelles professeures et de nouveaux professeurs, qui offriront de nouveaux enseignements permettant de générer de nouveaux cursus, et iront chercher des moyens auprès de tiers pour engager de nouvelles équipes de recherche.

En disant qu'il lui manque 7 millions par année et qu'elle est prête à relever le défi avec 4 millions par année, l'Université de Neuchâtel est consciente de demander un effort important aux autorités cantonales. Important mais réaliste car nous sommes à un tournant : la digitalisation et la durabilité sont des défis importants auquel l'Humanité doit faire face. C'est un train à grande vitesse qui ne s'arrêtera pas dans toutes les gares. Au lieu de faire avec, l'Université de Neuchâtel propose d'investir un million par an dans ces deux domaines, et un million par an dans les domaines certainement pas moins importants pour le vivre-ensemble que sont le dialogue et la diversité.

L'excellence de la formation compense le manque de matières premières de la Suisse. S'il y a un domaine où il faut investir, c'est celui-là. Comme le montre la situation décrite dans ce Plan d'intentions, la situation aujourd'hui n'est pas encore catastrophique. Mais les ressources s'épuisent, les écarts se creusent avec la concurrence et un lent déclin est à notre porte. Toutes les études, tous les chiffres montrent qu'une université a un effet démultiplicateur important pour une communauté : un effet économique, social, culturel, scientifique. Il vaut la peine que l'Université et son canton approfondissent leurs engagements mutuels : l'Université amènera ses compétences humaines, son agilité, sa réputation de proximité et d'excellence, l'État de Neuchâtel un soutien institutionnel, un effort financier, un investissement pour l'avenir.

Édition

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

Impression

Centre d'impression de l'Université (CIUN)

© **Université de Neuchâtel**

Février 2022

