



**Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil  
à l'appui  
d'un projet de décret ratifiant le mandat d'objectifs confié à  
l'Université pour la période 2014-2017 et d'un projet de loi  
portant modification de la loi sur l'Université**

(Du 26 mai 2014)

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

**RESUME**

*La loi sur l'Université stipule (art. 8, al. 1) que le Conseil d'Etat confie tous les quatre ans un mandat d'objectifs à l'Université après ratification par le Grand Conseil. Le dernier mandat portait sur la période 2009-2012. Toutefois, le Conseil d'Etat ayant souhaité que le mandat d'objectifs permette aux autorités en place de porter les stratégies qui les engagent, il a fait de 2013 une année de transition et vous soumet un mandat pour la période 2014-2017. Celui-ci est construit sur la base du plan d'intentions élaboré par le Rectorat qui, lui-même, se fonde à la fois sur ses propres visions et conceptions et sur les propositions qui lui sont venues des facultés ou des organes concernés (Sénat, Conseil de l'Université). Le mandat d'objectifs précise et intègre également les objectifs prioritaires du Conseil d'Etat envers l'Université et en fixe le plan financier.*

*Par ce mandat, le Conseil d'Etat demande en particulier à l'Université, sur la base de son plan d'intentions:*

- de soutenir et valoriser les centres de compétences<sup>1</sup> existants (domaines clés) et de contribuer à l'essor de nouveaux domaines (domaines en émergence) en lien avec les besoins de la société;*
- de renforcer l'excellence de sa recherche et de son enseignement;*
- d'offrir à ses étudiant-e-s des formations qui favorisent leur insertion dans la vie professionnelle ou dans la relève académique.*

*Le Conseil d'Etat demande également à l'Université de poursuivre ses efforts visant à:*

- assurer son rayonnement au sein de tout l'Arc jurassien;*
- concrétiser des collaborations et des projets de partenariats concrets avec les hautes écoles et les institutions de recherches sises dans le canton de Neuchâtel et dans les cantons BEJUNE tout en favorisant évidemment le renforcement de ses réseaux nationaux et internationaux;*

---

<sup>1</sup> Les centres de compétences sont identiques aux pôles d'excellence mentionnés dans le plan d'intention. Seule la terminologie a été modifiée, s'adaptant à la nouvelle dénomination utilisée par l'Université.

- développer et proposer un concept de surveillance et d'indicateurs propre à assurer l'utilisation parcimonieuse et équitable des deniers publics du canton, le suivi du mandat d'objectifs et l'efficacité de l'Université;

- offrir des infrastructures et des services performants pour ses étudiant-e-s et ceux des hautes écoles de l'espace BEJUNE dans les domaines les plus adaptés.

Le Conseil d'Etat demande enfin à l'Université de fermer la Faculté de théologie et de réaffecter les moyens ainsi libérés à d'autres tâches prioritaires. Bien que pilier historique de l'Université de Neuchâtel, cette faculté n'attire plus aujourd'hui suffisamment d'étudiant-e-s pour permettre son maintien.

D'un point de vue financier, le Grand Conseil ratifie également le plan financier qui découle du mandat d'objectifs. Formellement, il vote l'enveloppe annuelle qui peut être allouée à l'Université en se référant au mandat d'objectifs. Le Grand Conseil a validé une enveloppe de 46.900.000 francs pour l'année 2014. Pour les années 2015 à 2017, le Conseil d'Etat propose une enveloppe en progression annuelle de 0.5% par rapport à l'enveloppe 2014. Selon les projections de l'Université elle-même, ce montant et ce taux de progression pourraient ne pas être suffisants pour couvrir l'ensemble de ses charges annuelles sur la période considérée. L'Université devra alors utiliser sa réserve, qui se monte à fin 2013 à 7,3 millions de francs. Dans la mesure où il ne peut être totalement exclu que la réserve soit entièrement utilisée à la fin de la période prise en considération, l'Université devra, cas échéant, faire des propositions lui permettant de respecter le cadre financier donné.

En 2015, le Conseil d'Etat présentera au Grand Conseil un projet de révision totale de la loi sur l'Université de Neuchâtel. Cette nouvelle loi devrait permettre de passer, dans la logique de la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), à une véritable autonomie de l'Université en mettant notamment l'accent sur: la répartition des compétences des différents acteurs, le transfert de la nomination du corps professoral du Conseil d'Etat à l'Université, l'introduction d'un contrat de prestations entre l'Etat et l'Université ainsi que d'une enveloppe financière quadriennale, la clarification des mécanismes financiers et d'utilisation de la réserve.

## **1. INTRODUCTION**

Selon la loi sur l'Université du 5 novembre 2002 (ci-après: LU), l'Université se voit confier tous les quatre ans un mandat d'objectifs par le Conseil d'Etat après ratification par le Grand Conseil (LU, art. 8, al. 1). Ce mandat d'objectifs est construit sur la base d'un plan d'intentions élaboré par le Rectorat qui, lui-même, se fonde à la fois sur ses propres visions et conceptions et sur les propositions qui lui sont venues des facultés ou des organes concernés (Sénat, Conseil de l'Université). Formellement, le plan d'intentions, une fois mis au point, est présenté au Conseil de l'Université qui le transmet au Conseil d'Etat avec son avis et ses éventuelles propositions.

Le Conseil d'Etat vous soumet donc le mandat d'objectifs qu'il souhaite confier à l'Université. Ce mandat détermine les buts et priorités de l'Université durant la période considérée et en fixe le cadre financier. Le Conseil d'Etat a souhaité faire de l'année 2013 une période de transition afin d'instituer un nouveau calendrier propre à permettre aux autorités en place de porter les stratégies qui les engagent et vous soumet de ce fait un mandat pour la période 2014-2017.

### **1.1 Continuité dans les choix stratégiques**

Le contexte du *mandat d'objectifs 2014-2017* est fondamentalement différent de celui du mandat d'objectifs 2009-2012. En effet, le précédent mandat demandait un

redéploiement conséquent de l'offre et des activités de l'Université suite à des choix importants qui ont été faits dans le cadre de la restructuration du paysage suisse des hautes écoles. C'est ainsi que, suite au transfert de nombreuses chaires dans d'autres hautes écoles (géologie, physique et institut de microtechnique notamment), une partie des moyens libérés a été réinjectée au sein de l'UniNE pour financer le redéploiement de ses activités. Les choix effectués ont pour la plupart pu être concrétisés et ont déjà, au moins en partie, porté leurs fruits. Aujourd'hui, l'Université de Neuchâtel doit continuer de se construire sur ces nouvelles fondations, de sorte que le présent mandat d'objectifs de l'Université s'inscrit bien plus que le précédent dans la stabilité et la continuité des choix stratégiques et des redéploiements.

L'idée qui a guidé le Rectorat, et que partage le Conseil d'Etat, est que l'institution du *plan d'intentions* et du *mandat d'objectifs* ne saurait impliquer une remise en question complète, tous les quatre ans, de la structure et des objectifs de l'Université et de ses facultés. En revanche, il s'agit évidemment de soumettre à un examen critique les objectifs et les choix décidés dans la période précédente, afin de pouvoir les confirmer, les compléter, voire les abandonner.

Le *plan d'intentions* proposé au Conseil d'Etat par l'Université a mis en exergue trois priorités académiques (voir page 4 du plan d'intentions, annexe 1 du présent rapport):

- confirmer les valeurs et objectifs qu'elle s'est donnés il y a quatre ans, à savoir une université ancrée dans la région mais ouverte sur le monde, une culture de proximité et de dialogue, la promotion d'une identité communautaire forte permettant de transmettre des valeurs telles que le respect humain, la réflexion critique et la responsabilité;
- mettre l'accent sur un certain nombre de «centres de compétences», qui caractérisent déjà (domaines clés) ou caractériseront dans un proche avenir (domaines en émergence) l'Université;
- densifier les réseaux d'échanges et de collaboration, favorisant ainsi la rencontre des savoirs, donc p.ex. la recherche et l'innovation et la création de formations conjointes.

## **1.2 La procédure**

Dans le respect de la procédure définie dans le Règlement général d'organisation de l'Université (RGOU) du 11 octobre 2005 (art. 47 et ss), le projet de plan d'intentions a été construit sur la base d'une collaboration très étroite entre le Rectorat et les facultés. Ce projet a ensuite fait l'objet d'une large consultation au sein de l'Université.

Le plan d'intentions, dans sa version définitive, a été transmis par le Conseil de l'Université au Conseil d'Etat (voir annexe 2, Lettre du Conseil de l'Université au Conseil d'Etat). Ce dernier a ensuite construit le mandat d'objectifs sur la base des éléments saillants du plan d'intentions et de sa vision du développement de l'Université au sein du paysage des hautes écoles et de la recherche.

## **1.3 Les avis exprimés (Conseil de l'Université, Sénat)**

En fin d'année 2012, le Conseil de l'Université a examiné le plan d'intentions 2013-2016. Il s'est déclaré très impressionné par la qualité du document et par le travail fourni par les facultés et par le Rectorat. Le préavis du Conseil de l'Université était dès lors largement positif avec toutefois une réserve de taille, à savoir que la réalisation du plan d'intentions présuppose que l'enveloppe financière octroyée par le canton à l'Université soit clairement assurée pour les prochaines années.

Le Conseil de l'Université, estimant que l'Université avait subi durant la période 2009-2012 des restrictions budgétaires, a exprimé sa plus vive préoccupation à ce sujet et en a discuté avec les chefs du Département de l'éducation, de la culture et des sports et du Département de la justice, de la sécurité et des finances. A cette préoccupation s'est

ajoutée celle de voir porter au compte de l'Université la part qui la concerne dans l'assainissement de la caisse de pension Prévoyance.ne. Le Conseil de l'Université était d'avis que si cette éventualité devait se réaliser, il serait vital pour l'avenir de l'Université que cette dépense extraordinaire soit intégralement compensée par un financement extraordinaire de la part de l'Etat. La réponse du Conseil d'Etat à cette préoccupation figure au chapitre 7 "plan financier" du présent rapport.

Le Sénat a soumis le plan d'intentions à ses membres qui ont émis divers commentaires que le Rectorat a dûment pris en compte dans l'élaboration de la version définitive. Après un réexamen lors de sa séance de décembre 2012, le Sénat s'est prononcé en faveur du plan d'intentions sans opposition.

#### 1.4 L'année 2013

Entre la réalisation du plan d'intentions et la présentation du mandat d'objectifs devant votre Conseil, une année tumultueuse pour l'Université s'est écoulée. D'un côté ce qu'on peut appeler des "affaires" ont secoué la Faculté des sciences économiques et absorbé beaucoup d'énergie et de temps, tant du Rectorat que du Conseil d'Etat. Signalons à ce propos qu'outre la décision rendue par le Conseil d'Etat, le Rectorat a élaboré un règlement en matière de respect de l'intégrité scientifique et a entamé une procédure de révision de la réglementation sur la gestion des conflits.

Ces événements ont par ailleurs rappelé l'urgence d'une révision de la LU, procédure maintenant bien engagée par le Conseil d'Etat et le Conseil de l'Université.

L'excellent travail réalisé par l'Université dans son ensemble a ainsi été partiellement masqué. Pourtant, 2013 a également été marquée d'une pierre blanche avec l'attribution à l'UniNE, via le Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population, du **Pôle de recherche national (PRN) intitulé "On the move: The Migration-Mobility Nexus"**, doté de 17,2 millions de francs sur 4 ans. Le Conseil d'Etat profite du présent rapport pour féliciter encore une fois l'Université pour l'attribution prestigieuse d'un des huit Pôles de recherche attribués en 2014 à l'échelle nationale.

Ainsi, après le PRN *Survie des plantes* de 2001 à 2013, l'attribution de ce nouveau PRN constitue une reconnaissance considérable de l'excellence de la recherche au sein de l'UniNE puisque, comme le rappelle le SEFRI dans ses *news* de février 2014, "*le pôle de recherche national (PRN) est un instrument innovant d'encouragement de la recherche de pointe en Suisse. Il se caractérise par une recherche d'excellent niveau et internationalement reconnue, un effort particulier de transfert de savoir et de technologie, et l'accent qu'il met sur la formation et l'encouragement de la relève. Il concourt en même temps à une meilleure structuration du paysage suisse de la recherche. Les pôles sont financés par la Confédération et réalisés pour son compte par le Fonds national suisse de la recherche scientifique. Lancés en 2001, ils seront au total 21 (de la 2e à la 4e série) à bénéficier d'encouragements à compter de 2014.* [www.sbf.admin.ch/nccr-f](http://www.sbf.admin.ch/nccr-f)".

## 2. LE PAYSAGE SUISSE DES HAUTES ÉCOLES ET DE LA RECHERCHE

Le 30 septembre 2011, les Chambres fédérales ont adopté **la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE)**. [www.lehe.admin.ch](http://www.lehe.admin.ch).

Cette nouvelle loi met en œuvre le mandat législatif du nouvel article 63a alinéa 3 de la Constitution, qui stipule que "la Confédération et les cantons veillent ensemble à la coordination et à la garantie de l'assurance de la qualité dans l'espace suisse des hautes écoles. Ce faisant, ils tiennent compte de l'autonomie des hautes écoles et des

différentes collectivités responsables, et veillent à l'égalité de traitement des institutions assumant des tâches de même nature".

La LEHE concrétise donc le mandat constitutionnel dans le domaine des hautes écoles et vise à créer les conditions-cadre nécessaires à l'émergence d'un véritable espace suisse d'enseignement supérieur d'un haut niveau de qualité et de compétitivité.

Les principales nouveautés de la LEHE résident dans la constitution d'organes politiques nécessaires à la coordination dans l'espace des hautes écoles; la mise en place d'un système d'accréditation applicable à l'ensemble des hautes écoles; la définition des conditions-cadre d'une planification dans le domaine de la politique suisse des hautes écoles et d'une répartition des tâches dans les domaines les plus coûteux; la définition de principes communs dans le financement des hautes écoles.

Pour accomplir leurs tâches, la Confédération et les cantons concluent une convention de coopération et délèguent certaines compétences à des organes communs. La loi définit les compétences qui peuvent être déléguées à ces organes et fixe les principes applicables à l'organisation et à la procédure en matière de coordination. Du côté des cantons, la délégation de compétences aux organes communs requiert la conclusion d'un concordat sur les hautes écoles.

Les projets de convention de coopération entre la Confédération et les cantons et de concordat inter-cantonal sur les hautes écoles ont été mis en consultation à fin 2012 et les textes définitifs devront encore être acceptés notamment par tous les parlements cantonaux. Le Conseil d'Etat prévoit de présenter ce concordat à votre autorité d'ici la fin de l'année 2014.

Ce n'est qu'après l'acceptation du concordat par les cantons que la LEHE pourra entrer en vigueur, soit vraisemblablement début 2015. Les cantons concernés devront ensuite procéder à une révision des bases légales relatives à leurs hautes écoles, de la loi sur l'Université (LU) en ce qui concerne notre canton.

La Confédération fait de la formation et de la recherche des domaines prioritaires pour la Suisse. Cette volonté ressort notamment du **message FRI 2013-2016** (<http://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2012/2857.pdf>) allouant 24 milliards de francs pour quatre ans. Pris ensemble, cela représente une croissance nominale moyenne de 3,7% par an par rapport à 2012.

Conscientes que le contexte international en matière de recherche, d'innovation et de transfert de technologie est de plus en plus compétitif et qu'il est primordial pour l'avenir économique et social de notre pays de conserver et consolider sa place parmi les pays phares dans ces domaines, les chambres fédérales ont voté, en décembre 2012, la révision totale de la **Loi sur l'encouragement de la recherche et de l'innovation (LERI, RS 420.1,** (<http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20091419/201403010000/420.1.pdf>). Elle vise à permettre à la Confédération de répondre au mieux aux besoins de soutien à la recherche et de promotion de l'innovation. Cette loi, ainsi que ses textes d'exécution, sont entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Parmi les principales nouveautés apportées par cette révision de loi, on peut relever une clarification des conditions-cadres de l'encouragement de la recherche en Suisse, l'intention générale étant de conserver une logique qui a fait ses preuves et qu'on peut qualifier de "processus ascendant" (*bottom-up*) c'est-à-dire une logique qui permet de stimuler l'imagination, l'inventivité et le dynamisme des très nombreux chercheurs et institutions répartis dans les différentes régions de notre pays. Les tâches, statuts juridiques et degré d'autonomie des deux principales entités de soutien à la recherche et

à l'innovation que sont le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) et la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) sont précisés dans la nouvelle loi.

La nouvelle LERI établit aussi la base légale qui permettra la création d'un parc suisse d'innovation qui devra se réaliser sur plusieurs sites en relation étroite avec les hautes écoles des différentes régions du pays. Dans ce contexte, notre canton entend bien faire valoir ses atouts et en particulier la présence à proximité immédiate d'acteurs privilégiés tels que l'Université, la Haute école Arc (HE-Arc), l'Institut de microtechnique (IMT) de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), le site principal du Centre suisse d'électronique et de microtechnique (CSEM) ou encore la Fondation suisse pour la recherche en microtechnique (FSRM) et la Fondation en faveur d'un Laboratoire de Recherche Horlogère (FLRH).

### **3. BILAN DE LA PÉRIODE 2009 – 2012**

#### **3.1 Généralités**

De manière générale, les éléments suivants peuvent être mis en évidence:

- Tout d'abord, l'Université a poursuivi ses efforts de restructuration, notamment en finalisant le transfert de l'IMT au sein de l'EPFL, dans la perspective du développement de Microcity, ainsi que la migration de certaines filières de physique et de géologie vers les Universités de Berne et de Lausanne. En référence au mandat 1 (voir ci-dessous), l'Université a renforcé ses centres de compétences et créé de nouvelles formations attractives.
- L'Université de Neuchâtel a réalisé entre 2009 et 2012 de bonnes performances en matière d'attractivité et d'efficience. Ainsi le nombre d'étudiant-e-s a passé de 3727 à 4378 (dont 1350 en master et 560 doctorant-e-s), soit une augmentation de 17,5% situant pour cette période l'Université de Neuchâtel dans la moitié supérieure des hautes écoles cantonales concernant l'augmentation des étudiant-e-s. Dans le même temps, le nombre de titres délivrés par année académique a progressé de 20,4%, passant de 780 à 939. Depuis 2012, les effectifs se sont stabilisés.
- Au niveau de l'effectif des collaboratrices et collaborateurs de l'Université, le nombre d'équivalents plein temps est resté stable sur la période 2009-2012.
- Concernant la gestion, de nombreux règlements internes relatifs notamment aux fonds de tiers, aux congés scientifiques ou aux décharges d'enseignement ont été adoptés. Le système de contrôle interne a été implémenté et reconnu conforme aux prescriptions fixées par le Contrôle cantonal des finances (CCFI). Ainsi que l'a attesté KPMG dans un audit réalisé en 2011, ces éléments permettent de réaliser un meilleur suivi de l'atteinte des objectifs stratégiques, une surveillance accrue des risques financiers et de contrôler le respect de la conformité des activités de l'Université par rapport aux bases légales.

#### **3.2 Suivi des objectifs du mandat 2009-2012**

L'Université a concrétisé les objectifs du mandat 2009-2012 à travers diverses mesures, qui ont été suivies à l'aide d'un tableau de bord. Sur la base de ce dernier, un bilan de réalisation des objectifs peut être tiré.

## **Mandat 1 – Redéploiement des facultés**

*« L'Université de Neuchâtel poursuit le développement de ses facultés en s'appuyant sur les 34 projets portés par les facultés et en les articulant dans une vision d'ensemble. Les prévisions en termes d'évolution des ressources humaines par faculté seront respectées de même que la planification financière globale. »*

Les difficultés financières ont contraint l'Etat à réduire le soutien financier annuel initialement prévu (voir point 3.4). En conséquence, l'Etat a également réduit ses exigences quant aux réalisations de l'Université et seuls 60% des objectifs du mandat 1 ont été financés par le budget de l'Etat. Toutefois, grâce à des financements externes, la réalisation du redéploiement des facultés peut être considérée dans une large mesure comme ayant atteint les objectifs fixés. Compte tenu de l'évolution de l'environnement, quelques écarts existent cependant par rapport au plan initial.

Les acquis académiques sont importants et l'engagement de nouveaux professeurs a permis le renforcement des domaines suivants: géothermie, biologie du sol, droit des migrations, droit de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire, géographie politique, logopédie, sciences de la communication, sciences de l'éducation.

## **Mandat 2 – Evaluation de la qualité**

*«Le Conseil d'Etat mandate l'Université de Neuchâtel de conduire une étude sur la définition d'indicateurs aptes à évaluer la qualité des prestations fournies, en particulier dans le domaine de l'enseignement et de la recherche. L'étude portera également sur les outils à développer afin de vérifier leur pertinence et d'en assurer le suivi».*

Plutôt que de s'atteler à la réalisation d'une étude, l'Université a choisi la voie de l'action, ce que le Conseil d'Etat juge *a posteriori* pertinent. L'Université a ainsi créé une commission chargée de développer et de mettre en valeur la qualité, d'améliorer les prestations et d'en faciliter la communication.

Des outils de suivi de la qualité académique ont également été mis en place et sont désormais bien utilisés. Avec la mise en œuvre de la LEHE, vraisemblablement en janvier 2015, ces indicateurs seront d'autant plus importants.

Parmi les instruments mis en place, on peut relever notamment l'ouverture du site Qualité: [www.unine.ch/qualite](http://www.unine.ch/qualite), la mise en place de la Commission Qualis, l'évaluation des cours en ligne, l'ouverture de la nouvelle plateforme *Descriptifs des cours*: [www.unine.ch/descriptifs](http://www.unine.ch/descriptifs), l'ouverture du site *Développement durable*: [www2.unine.ch/unine/dd](http://www2.unine.ch/unine/dd), et l'ouverture du portail *Publications et Recherches*: <https://publications.unine.ch>.

Par ailleurs, l'audit institutionnel de l'Université par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) a lieu en 2014 et constitue un précieux indicateur concernant la qualité des réformes engagées.

## **Mandat 3 – Incitation à la recherche**

*«Le Conseil d'Etat mandate l'Université de Neuchâtel de mettre en place un système d'incitation à la recherche fondamentale».*

Pour répondre à ce mandat, l'Université a comme mesure notamment l'introduction, dans le cahier des charges des professeur-e-s, de l'encouragement à la recherche

fondamentale, et l'introduction d'une directive concernant la répartition des *overheads*<sup>2</sup> du FNS.

La politique de gestion des *overheads* du FNS mise en place par l'Université de Neuchâtel a été mûrement réfléchi et porte ses fruits. La moitié de l'overhead est reversée aux facultés dans le but d'encourager de nouvelles recherches, alors que l'autre moitié revient au rectorat qui l'utilise pour encourager des projets transversaux, améliorer les équipements ou financer des congés scientifiques.

Par ailleurs un règlement sur les fonds de tiers a été mis en œuvre et des améliorations ont été apportées au règlement sur les congés scientifiques des professeur-e-s.

#### **Mandat 4 – Incitation à la valorisation de la recherche**

*«Le Conseil d'Etat mandate l'Université de Neuchâtel pour la mise en place d'un système d'incitation à la valorisation de la recherche».*

Pour réaliser cet objectif, l'Université a notamment créé un guichet d'accueil pour les chercheuses et chercheurs étrangers, élaboré une politique et un règlement en matière de valorisation de la recherche. A travers divers règlements et directives, elle a également clarifié les procédures concernant les activités annexes, respectivement la conclusion de contrats avec des partenaires externes et la gestion des fonds de tiers.

L'Université participe également à des réseaux de recherche, en particulier au projet de la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) consacré aux performances de la recherches en sciences humaines et sociales ainsi qu'à des programmes de coopération et d'innovation (droit des migrations, survie des plantes). Enfin, elle encourage le dialogue avec la communauté civile par l'organisation ou la participation à des conférences, publications, réalisation de mandats et expertises, édition d'ouvrage, etc.

Le bureau de transfert de technologie (TT<sup>3</sup>) joue clairement son rôle de facilitateur. Par ailleurs, un règlement sur la valorisation de la recherche a été mis en œuvre. Le cadre juridique des projets a ainsi été amélioré, principalement l'aide en matière de signature de contrats avec des partenaires externes.

En ce qui concerne la valorisation de la recherche, le TT a négocié en 2012 70 contrats, dont 56 ont été conclus, apportant à l'Université un total de plus de 7 millions de francs (contre 4,5 en 2011). L'exploitation des licences a apporté près de 2 millions de francs (contre moins de 1,2 mio l'année précédente), dont l'Université conservera 260.000francs, le reste étant versé à l'EPFL conformément aux accords intervenus dans le cadre du transfert de l'IMT.

#### **Mandat 5 – Accroissement de l'attractivité**

*«Le Conseil d'Etat mandate l'Université de Neuchâtel de prendre les mesures adéquates afin d'accroître son attractivité».*

---

<sup>2</sup> Politique des *overhead* du FNS: Le FNS peut octroyer des subsides pour l'indemnisation des frais indirects de la recherche.  
(règlement voir [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/ueb\\_overhead\\_reglement\\_f.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/ueb_overhead_reglement_f.pdf))

<sup>3</sup>Intitulé "bureau de transfert de savoir et de technologie (TST)" dans le plan d'intentions.



L'accroissement constant jusqu'en 2012 du nombre des étudiant-e-s démontre que l'Université de Neuchâtel est une institution attractive. Cet élément est important non seulement pour les nouveaux étudiant-e-s mais également pour les nouveaux professeur-e-s recruté-e-s.

Du point de vue institutionnel, le fonctionnement en réseau s'est intensifié. Ainsi, au sein des facultés, des centres thématiques (droit de l'innovation, droit du travail, droit de la santé) et des « maisons » (Maison d'analyse des processus sociaux, Maison des littératures) ont été constitués. La Faculté des sciences fonctionne de manière identique dans les domaines de la biologie des plantes et des interactions du vivant. Deux professeurs financés par le prestigieux Conseil européen de la recherche (ERC) ont par ailleurs été engagés dans cette faculté.

Dans des collaborations entre facultés, le Centre de droit des migrations (FD et FLSH), le Centre en urbanisme et aménagement du territoire (FD et FLSH), et l'entité Biologie et ethnologie (FS et FLSH) ont été constitués.

Des formations communes entre universités sont proposées; citons en particulier le master en biogéosciences (Triangle Azur), et le master en informatique (BENEFRI) ainsi que des masters bilingues en droit et en histoire (en collaboration avec l'Université de Lucerne).

Au niveau international, des collaborations étroites existent avec bon nombre d'institutions internationales, telles que l'École du Louvre, King's College et Columbia University.

En proposant des filières d'études et des thématiques de recherche qui répondent aux questionnements de notre temps, l'Université de Neuchâtel a réussi sa mue: la nouvelle structure porte ses fruits et profite clairement au canton.

Sur le plan interinstitutionnel régional, signalons que deux Certificate of Advanced Studies (CAS) sont organisés en commun par l'Université et la HE-ARC, l'un en *Gestion du développement durable* et l'autre en *International Financial Accounting*. Par ailleurs, une convention de partenariat entre la HEG-ARC et la Faculté de droit permet une collaboration au niveau de l'enseignement de la partie juridique de la formation de bachelor en *Business Law*. L'Institut de psychologie en éducation met quant à lui deux heures annuelles à disposition de la plateforme 3 (PF3) de la HEP-BEJUNE.

L'un des objectifs du transfert de l'IMT à l'EPFL consistait à éliminer les doublons et ainsi à réduire les coûts de fonctionnement des hautes écoles. Ainsi, l'UniNE et l'IMT-EPFL travaillent sur des domaines spécifiques. Toutefois, des collaborations particulières existent, par exemple les projets communs en chimie et l'utilisation d'infrastructures en physique. Il en va de même avec le CSEM pour des projets communs en physique et l'utilisation des infrastructures de chimie et physique.

Au-delà des institutions de niveau tertiaire, des conventions pérennisent les collaborations de l'Université avec le Jardin botanique et avec le Musée International d'Horlogerie. Des collaborations ponctuelles existent avec différents musées. L'Université dispose également de liens avec le tissu économique et divers contrats existent, mais ceux-ci sont en partie soumis à des clauses de confidentialité et ne sauraient être détaillés ici.

A la lumière de la nouvelle LEHE, le Conseil d'Etat actuel estime que l'objectif d'un fort ancrage régional est plus que jamais d'actualité et doit non seulement être poursuivi, mais encore développé. C'est pourquoi le mandat 5 de la période 2014-2017 y est consacré.

## **Mandat 6 – Renforcement de l'identité et de la cohésion**

*«Le Conseil d'Etat mandate l'Université de Neuchâtel de prendre les mesures adéquates afin d'accroître son identité et sa cohésion».*

Le processus de réalisation d'un campus universitaire avec identification de chaque faculté par un bâtiment emblématique a abouti. Ainsi, l'ensemble de la Faculté des sciences (FS) est regroupé à UniMail, la Faculté de droit (FD) occupe le bâtiment Breguet 1, la Faculté des sciences économiques (FSE) celui de Breguet 2 et la Faculté des lettres et sciences humaines (FLSH) l'espace Louis-Agassiz. Grâce à sa rénovation, le bâtiment principal peut accueillir les cours de droit et sciences économiques, les services aux étudiant-e-s et la bibliothèque de droit. Signalons à ce propos que la rationalisation de l'utilisation des espaces a permis de diminuer sensiblement les surfaces louées à des tiers et par conséquent les coûts induits.

Le Conseil d'Etat est conscient que la situation n'est toujours pas optimale pour la Faculté des lettres et sciences humaines et celle des sciences économiques, compte tenu notamment de l'augmentation du nombre des étudiant-e-s au cours des dernières années.

Au surplus, les mesures prises dans le cadre du mandat 5 de la période 2009-2012 participent également à la réalisation du mandat 6.

## **Mandat 7 – Nomination du corps professoral**

*«Le Conseil d'Etat mandate l'Université de Neuchâtel de prendre les mesures nécessaires permettant la nomination du corps professoral par le Rectorat».*

Selon la Loi sur l'université (LU) actuelle, la nomination du corps professoral dépend du Conseil d'Etat. Cette situation était jugée insatisfaisante déjà lors de la rédaction du mandat 2009-2012, et les récents événements qu'a connus l'Université ont à nouveau montré que ce système est dépassé. Les travaux préparatoires nécessaires à cette modification ont été menés. Ils sont pris en considération dans le cadre de la révision totale de la LU, dont votre Conseil sera saisi courant 2015 (cf. chapitre 5). Il sera alors proposé que la compétence de nommer les professeur-e-s soit dévolue à l'Université.

## **Mandat 8 – Enveloppe financière quadriennale**

*«Le Conseil d'Etat mandate l'Université de Neuchâtel de conduire une étude de faisabilité sur l'introduction d'une enveloppe financière quadriennale en relation avec l'objectif du Conseil d'Etat d'améliorer l'efficacité de la gestion des entités gérées par mandats d'objectifs».*

L'étude a été menée et ses conclusions seront prises en considération dans le cadre de la révision totale de la LU (cf. chapitre 5).

## **Mandat 9 – Collaboration avec la BPUN**

*«Le Conseil d'Etat demande à l'Université de Neuchâtel d'intensifier sa collaboration avec la bibliothèque publique et universitaire de Neuchâtel (BPUN)».*

L'Université a participé activement aux travaux visant la mise en place d'une bibliothèque multi-sites d'importance cantonale regroupant les principales bibliothèques du canton et les bibliothèques universitaires. Le projet a été abandonné en raison de divergences insurmontables entre les partenaires.

### 3.3 Évolution des EPT administratifs et académiques par source de financement

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des engagements à plein temps de l'Université sur la période 2009 à 2012 par source de financement. Globalement, les engagements ont progressé de 0,8%. Ceux financés par l'Etat ont progressé de 4%, permettant de développer l'encadrement des étudiant-e-s suite à leur augmentation. La diminution de la part des fonds de tiers (- 7%) est principalement due à la baisse du taux d'occupation des doctorant-e-s FNS, qui a passé de 100% à 50% dès le 1<sup>er</sup> janvier 2011. À cela viennent s'ajouter le transfert de la microtechnique à l'EPFL-NE et de la physique à l'Université de Berne, domaines dans lesquels l'Université bénéficiait de fonds externes importants.

#### Évolution des effectifs par catégorie, en équivalents plein temps (EPT) et en pourcents

Catégorie		2009		2010		2011		2012		Variation 2009-2012
Etat	Admin., techn., biblio	195.5	26.6%	186.9	24.5%	184.9	25.5%	193.1	26.0%	
	Corps interm. sup.	31.6	4.3%	25.4	3.3%	28.1	3.9%	27.7	3.7%	
	Corps interm.	166.4	22.6%	169.6	22.3%	186.2	25.6%	193.4	26.0%	
	Corps professoral	104.3	14.1%	112.3	14.7%	113.0	15.6%	111.5	15.0%	
	Apprenti-e-s	26	3.5%	28.0	3.7%	21.0	2.9%	19.0	2.6%	
<b>Total Etat</b>		<b>523.8</b>	<b>71.1%</b>	<b>522.2</b>	<b>68.5%</b>	<b>533.2</b>	<b>73.5%</b>	<b>544.7</b>	<b>73.4%</b>	<b>+4%</b>
Fonds de Tiers	Admin., techn., biblio	29.9	4.1%	33.9	4.5%	34.5	4.7%	33.4	4.5%	
	Corps interm. sup.	1.4	0.2%	1.0	0.1%	0.2	0.0%	0.3	0.0%	
	Corps interm.	173.9	23.6%	197.7	25.9%	152.5	21.0%	156.7	21.1%	
	Corps professoral	7.2	1%	7.5	1.0%	5.5	0.8%	7.1	1.0%	
	Apprenti-e-s	0	0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	
<b>Total Fonds de Tiers</b>		<b>212.4</b>	<b>28.9%</b>	<b>240.1</b>	<b>31.5%</b>	<b>192.7</b>	<b>26.5%</b>	<b>197.5</b>	<b>26.6%</b>	<b>-7%</b>
Total	Admin., techn., biblio	225.4	30.7%	220.8	29.0%	219.4	30.2%	226.5	30.5%	
	Corps interm. sup.	33	4.5%	26.4	3.4%	28.3	3.9%	28.0	3.8%	
	Corps interm.	340.3	46.2%	367.3	48.2%	338.7	46.6%	350.1	47.2%	
	Corps professoral	111.5	15.1%	119.8	15.7%	118.5	16.4%	118.6	16.0%	
	Apprenti-e-s	26	3.5%	28.0	3.7%	21.0	2.9%	19.0	2.6%	
<b>Total général</b>		<b>736.2</b>	<b>100%</b>	<b>762.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>725.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>742.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>+0.8%</b>

### 3.4 Évolution effective de l'enveloppe de l'Université

#### Enveloppe utilisée par l'Université et évolution du fonds de réserve (en francs)

	2009	2010	2011	2012	2013*
Enveloppe accordée par l'Etat dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle	51.000.000	48.100.000	47.500.000	46.260.000	46.568.000
<b>Enveloppe réellement versée à l'UniNE</b>	<b>47.048.075</b>	<b>46.270.845</b>	<b>46.952.634</b>	<b>46.260.000</b>	<b>46.568.000</b>
Dépense de fonctionnement UniNE sur l'enveloppe accordée par l'Etat	42.881.775	46.237.391	44.454.232	45.817.218	46.407.828
Alimentation du fonds de réserve de l'UniNE	4.166.300	33.454	2.498.402	442.788	160.172

Fonds de réserve de l'UniNE (au 31.12)	4.166.300	4.199.754	6.698.156	7.140.944	7.301.116
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Le tableau ci-dessus présente l'enveloppe votée par le Grand Conseil en faveur de l'Université dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle (ligne 1) et la somme

réellement versée à l'Université (ligne 2). L'écart entre les deux constitue une non dépense de l'Etat par rapport à l'enveloppe initialement acceptée par le Grand Conseil. La ligne 3 indique le montant dépensé effectivement par l'Université sur le montant versé par l'Etat, la différence entre le montant versé et le montant dépensé constituant la réserve que l'Université a pu constituer (ligne 4).

Précisons que ce tableau présente uniquement la part versée par l'Etat, abstraction faite des contributions fédérales, intercantionales et des fonds de tiers. La constitution d'une réserve a été formellement acceptée par le Conseil d'Etat en 2009 afin de permettre à l'Université de faire face à la diminution de l'enveloppe accordée par l'Etat.

Ce tableau permet d'observer l'ajustement progressif entre l'enveloppe accordée par le Grand Conseil et la somme réellement versée à l'Université, ces deux montants étant équivalents depuis 2012. Le principe des enveloppes entendues comme des montants globaux alloués à l'Université sera poursuivi. Le Conseil d'Etat entend par ailleurs continuer la pratique des dernières années voulant que le montant figurant dans le mandat d'objectifs corresponde effectivement au montant versé à l'Université. Il convient en effet que l'enveloppe accordée par le Grand Conseil soit considérée ici non comme une autorisation de dépense mais bien comme la somme que le Grand Conseil entend allouer à l'Université.

Le tableau met par ailleurs en évidence les efforts réalisés à la fois par l'Etat et par l'Université pour trouver un équilibre entre les contraintes du premier et les besoins de la seconde. Grâce à une gestion stricte des moyens financiers accordés et à des choix réfléchis quant aux orientations prises, l'Université a su poursuivre son développement sans explosion de ses dépenses. Cette politique a été possible également grâce à la forte volonté dont a fait preuve l'Etat jusqu'à aujourd'hui de préserver l'Université malgré la période difficile traversée par les finances publiques.

### 3.5 Budget global de l'Université

Les comptes consolidés de l'Université font apparaître un budget total d'environ 134 millions de francs pour l'année 2012, soit à la fin du mandat précédent.

#### Comptes consolidés 2012

<b>Canton de Neuchâtel</b>	<b>46.260.000</b>
Autres contributions publiques à fond perdu (LAU et AIU)	41.435.840
Écolage et autres moyens propres	10.759.240
FNS – CTI – UE	15.385.715-
Autres sources (mandats, prestations, formation continue)	19.893.575
<b>Total</b>	<b>133.737.370</b>

De manière complémentaire, le tableau ci-dessous, issu des données de l'Office fédéral de la statistique (OFS), présente les pourvoyeurs de fonds de l'Université groupés selon leur origine pour l'année 2012.

**Pourvoyeurs de fonds pour le financement des charges de l'Université de Neuchâtel en 2012, en %** (Source: OFS/SIUS)

**Cantons**

<b>Total</b>	<b>53%</b>
<b>Canton de Neuchâtel</b>	<b>35%</b>
Autres cantons: accord intercantonal universitaire	15%
Mandats de recherche des autres collectivités publiques	3%

**Confédération**

<b>Total</b>	<b>32%</b>
Confédération: contributions liées à des projets de coopération et d'innovation, selon LAU	1%
Confédération: subventions de base LAU	17%
Projets FNS et CTI	10%
Programmes de recherche de l'UE	1%
Mandats de recherche de la Confédération	2%
Divers (autres subventions Conf.; frais centraux couverts par overheads, autres progr. Internationaux)	1%

**Privés**

<b>Total</b>	<b>15%</b>
Ecolage	3%
Autres moyens propres de la haute école	1%
Mandats de recherche du secteur privé	4%
Revenus des prestations de service	6%
Revenus de la formation continue	1%

<b>Total</b>	<b>100%</b>
--------------	-------------

© OFS Encyclopédie statistique de la Suisse

Ce tableau met en évidence la part accordée par le canton (chiffre grisé), qui s'élève à 35,2%. Cette proportion se situe dans la moyenne des universités cantonales, supérieure à l'Università della Svizzera Italiana (19.6%) et à St-Gall (22.2%), équivalente à Fribourg (34.3%), Lucerne (34.8%) ou Berne (36.1%), mais inférieure à Bâle (43.1%), Zurich (44.9%), Lausanne (47.4%) ou Genève (49.5%).

Les autres pourvoyeurs de fonds les plus importants sont la Confédération par la Loi sur l'aide aux universités (LAU) et les cantons (hors Neuchâtel) par l'Accord intercantonal universitaire (AIU). Relevons que l'Université attire près de 10% de ses fonds grâce à ses projets soutenus par le FNS.

#### **4. LE PLAN D'INTENTIONS 2013-2016 DE L'UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL**

Le plan d'intentions 2013-2016, élaboré par le Rectorat en étroite collaboration avec les facultés, puis soumis au Conseil de l'Université et au Sénat a été finalisé fin 2012 et transmis au Conseil d'Etat (voir également point 1.1.). Le plan d'intentions est joint dans son intégralité au présent rapport.

Alors que le plan d'intentions et le mandat d'objectifs précédents étaient marqués par de profonds changements structurels permettant des redéploiements de moyens financiers, l'Université vise, dans son plan d'intentions 2013-2016, à consolider les changements

intervenues, continuer à innover et à séduire par ses qualités propres, affirmer sa position d'excellence dans l'enseignement, la recherche et la gouvernance. Le Conseil d'Etat soutient ces choix académiques en termes de positionnement stratégique et de consolidation des acquis ainsi que les visions de l'Université en matière d'enseignement, de recherche et de gouvernance.

En regard des difficultés financières de l'Etat, l'Université sait qu'elle devra tabler sur un budget dont l'augmentation sera limitée et l'Etat est conscient qu'il ne sera de ce fait pas possible de réaliser l'entier du plan d'intentions. C'est pourquoi le mandat d'objectifs 2014-2017 se concentre sur les axes de développement jugés prioritaires. Le Conseil d'Etat souligne ainsi le nécessaire soutien politique à cette vision scientifique. A ces axes s'en ajoutent d'autres, de nature plus générale, en particulier concernant le développement des collaborations interinstitutionnelles régionales et la préparation du nouveau mode de gouvernance voulu tant par la LEHE que par la révision de la LU.

## **5. RÉVISION TOTALE DE LA LOI SUR L'UNIVERSITÉ**

Les mandats 7 (nomination du corps professoral par le Rectorat) et 8 (enveloppe financière quadriennale) du mandat d'objectifs 2009-2012 nécessitent des modifications de la loi sur l'Université (LU).

Dans la mesure où la LU devra nécessairement être adaptée aux nouvelles dispositions fédérales et que la nouvelle loi sur l'encouragement et la coordination dans le domaine des hautes écoles (LEHE) entrera en vigueur en principe en 2015, le Conseil d'Etat n'a pas estimé judicieux de présenter une révision partielle, puis une révision totale entre les années 2014 et 2015 mais a souhaité se concentrer sur une révision totale de la LU.

Le mandat d'objectifs 2014-2017 est en conséquence établi sur la base des dispositions légales en vigueur. Seule exception, la réalisation du mandat 1 (voir infra) nécessite une modification de la loi par votre Conseil.

Le Conseil d'Etat et l'Université sont convaincus qu'il faut entreprendre sans retard la révision complète de la LU. En effet, l'Université doit pouvoir compter sur une loi adaptée à ses besoins et lui permettant de faire face aux défis qui l'attendent ces prochaines années. Outre les conséquences importantes de l'entrée en vigueur de la LEHE, la loi actuelle est, dans nombre de ses dispositions, obsolète et ne permet ainsi pas de répondre correctement aux attentes du Conseil d'Etat et des personnes en charge de la conduite opérationnelle de cette institution, ni de pouvoir anticiper correctement les évolutions de son environnement.

Par ailleurs, les difficultés importantes rencontrées au cours de ces dernières années dans la gestion de l'Université, l'absence de clarification des compétences entre l'Etat d'une part et certains organes de gestion de l'Université d'autre part et entre les organes de gestion de l'Université eux-mêmes, la lourdeur de la gouvernance en elle-même et les différentes affaires qui ont secoué l'Université ont rendu la révision de la LU d'autant plus nécessaire et urgente.

La révision totale de la LU aura principalement pour objectifs:

- l'adaptation de la LU aux dispositions de la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles;
- la fixation par l'Etat des objectifs stratégiques de l'Université à travers un contrat de prestations;

- l'introduction d'une enveloppe financière quadriennale (mandat 8 du mandat d'objectifs 2009-2012), liée au contrat de prestations entre le Conseil d'Etat et l'Université;
- l'adaptation de la LU aux évolutions en matière de nomenclature ou d'organisation des filières d'étude selon les accords de Bologne;
- la dotation de l'Université d'une structure de gouvernance efficiente répondant aux besoins actuels de gestion d'une entité de cette importance, spécialement en modifiant la composition du Conseil de l'Université et en renforçant ses compétences, en clarifiant les compétences de chaque organe et en réduisant, dans la mesure du possible, le nombre de ceux-ci;
- le transfert de la compétence de nomination du corps professoral à l'Université (mandat 7 du mandat d'objectifs 2009-2012);
- la révision des mécanismes financiers propres à l'Université, des règles sur le contrôle de ses finances et des règles relatives à l'utilisation des réserves constituées par l'Université;
- la clarification du plan comptable en regard de l'accord intercantonal universitaire (AIU);
- la clarification des principes qui doivent présider à l'entretien des bâtiments de l'Université en s'inspirant pour ce faire des normes SIA;
- l'autonomisation réelle de l'Université comme établissement de droit public cantonal indépendant de l'Etat et ayant la personnalité juridique.

## **6. LE MANDAT D'OBJECTIFS**

Ainsi que le veut la Loi sur l'Université (LU) en ses articles 8 et 17, le Conseil d'Etat élabore tous les quatre ans un mandat d'objectifs sur la base du plan d'intentions fourni par l'Université. Le mandat d'objectifs, en quelque sorte, fixe le cadre politique et financier des intentions scientifiques de l'Université. Dans son plan d'intentions, l'Université demande à l'Etat une augmentation annuelle de 1,1 millions de francs par rapport à l'enveloppe prévue dans le mandat d'objectifs 2009-2012. Au vu des problèmes financiers du canton, le Conseil d'Etat n'est pas entré en matière sur l'ensemble de cette demande mais propose au Grand conseil d'accorder une augmentation annuelle de l'enveloppe financière de 0.5% par rapport à l'enveloppe votée par votre Conseil pour l'année 2014 (46.926.000 francs). Il s'engage par ailleurs à ce que, contrairement à la législature précédente, l'enveloppe annuelle soit chaque année entièrement versée à l'Université, sous réserve naturellement que la constitution et l'utilisation de la réserve de l'Université soient conforme à la nouvelle loi sur les finances de l'Etat et des communes (LFinEC)

L'Université est la mieux à même de déterminer les choix académiques les plus pertinents pour son développement et son avenir. C'est le sens de son autonomie, qui sera renforcée à futur. Mais il va de soi également que certains choix relèvent de volontés politiques plus que scientifiques et que ces choix doivent être faits par le Conseil d'Etat et validés par le Grand Conseil.

Conscient que lorsqu'il y a une volonté, il y a un chemin, le Conseil d'Etat s'est efforcé de formuler des objectifs à la fois généraux et mesurables. La volonté de mesurer la réalisation – ou le degré de réalisation - des mandats constitue une nouveauté dans la relation entre l'Etat et l'Université. En effet, les mandats d'objectifs précédents formulaient des objectifs généraux difficilement quantifiables. La définition de mesures de réalisation des mandats pour la période 2014-2017 constitue un premier jalon en direction de la nouvelle LU qui verra l'Etat et l'Université se lier par un contrat de prestations faisant l'objet d'un rapport d'évaluation au terme de la période de référence.

Le suivi de la réalisation du mandat d'objectifs se fera notamment par trois mesures complémentaires, à savoir

- les informations transmises au Conseil d'Etat par le rectorat concernant le degré de réalisation du mandat d'objectifs dans un rapport annuel d'activité établi dans les mois suivant la clôture de l'année académique, conformément à l'article 52 alinéa 2 du règlement général d'organisation de l'université,
- des discussions trimestrielles entre la conseillère d'Etat responsable du DEF, le Président du Conseil de l'Université et la rectrice,
- l'analyse régulière par l'OHER du tableau de bord (cf. mandat 9).

### ***Mandat 1 – Fermeture de la Faculté de théologie***

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

Face aux maigres effectifs d'étudiant-e-s en théologie, les universités du Triangle Azur (Lausanne, Genève et Neuchâtel) ont déjà réorganisé, dès 2004, la formation des théologien-ne-s de Suisse romande au sein d'un concept et d'un réseau communs régis par une convention de partenariat signée par les trois Rectorats en août 2009.

A la rentrée 2013 pour les trois Facultés de théologie du Triangle Azur, seuls 30 nouveaux étudiant-e-s ont entamé un cursus en théologie, dont 11 en bachelor à distance. Le nombre total d'étudiant-e-s fréquentant actuellement le site de Neuchâtel n'est que de 15!

Grâce aux bonnes relations au sein du Triangle Azur, des discussions ont déjà été menées afin que les deux universités partenaires assurent l'entier de la formation en théologie. Cette mesure est ainsi prise en accord et en étroite collaboration avec les Universités de Lausanne et de Genève. Elle s'inscrit également pleinement dans le repositionnement de l'offre de formations voulu dans le programme de législature du Conseil d'Etat. Jusqu'en été 2015, les formations et la recherche théologiques seront encore dispensées à Neuchâtel puis, dès la rentrée 2015, ces activités seront regroupées dans les Facultés de théologie des universités susmentionnées.

Ce n'est pas sans regret que le Conseil d'Etat propose de renoncer à la Faculté de théologie, dont les racines remontent à l'enseignement dispensé par Jean-Frédéric Ostervald au début du XVIII<sup>e</sup> siècle et qui sont actuellement encore bien ancrées tant par sa localisation dans un bâtiment historique que par ses liens étroits avec la Bibliothèque des pasteurs. Toutefois, les faibles effectifs estudiantins et leur diminution au fil du temps ne laissent planer aucun doute sur la nécessité de concentrer l'enseignement romand de la théologie sur les autres sites universitaires.

Le Conseil d'Etat charge le Rectorat de l'Université de Neuchâtel de gérer et de mener à bien cette fermeture en étroite collaboration avec ses homologues de Lausanne et de Genève, ainsi qu'avec les facultés concernées. Il demande à l'Université d'assurer que les étudiant-e-s actuellement inscrits à l'UniNE puissent terminer leurs études dans les Universités de Lausanne et Genève et d'engager avec chaque employé-e concerné un dialogue permettant d'aboutir à une solution acceptable par chacun-e. Le Conseil d'Etat attend par ailleurs de l'Université qu'elle formule des propositions concrètes concernant l'avenir de la Bibliothèque de théologie, dans la mesure du possible en synergie avec la Bibliothèque des pasteurs, dont on rappellera ici qu'elle est administrée par l'Université sans toutefois en être propriétaire. En collaboration avec le Service des bâtiments de l'Etat, des propositions seront également formulées concernant le bâtiment occupé par l'actuelle Faculté de théologie.



Enfin, le Conseil d'Etat souhaite qu'une réflexion soit menée sur la possibilité de maintenir un enseignement général dans le domaine de la théologie qui pourrait s'intégrer dans des cursus interdisciplinaires et conserverait la vocation généraliste de l'Université.

#### **Évaluation:**

- En 2015, un plan de réaffectation des moyens libérés et une vision de l'avenir de la Bibliothèque de théologie et, s'il y a lieu, de la Bibliothèque des pasteurs sont présentés au Conseil d'Etat, respectivement à l'office des hautes écoles et de la recherche (OHER). Une solution est recherchée avec chaque employé-e concerné.
- En 2016 la réaffectation des moyens libérés et du personnel concerné est terminée.

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

***Le Conseil d'Etat donne mandat à l'Université de soutenir et de valoriser les centres de compétences existants (domaines clés) et de contribuer à l'essor de nouveaux domaines (domaines en émergence) (cf. plan d'intentions pages 5-7<sup>4</sup>).***

En s'appuyant sur ces deux lignes d'action, l'Université devra accroître sa visibilité en matière d'enseignement et de recherche, tout en affirmant sa position stratégique au sein du paysage académique et scientifique suisse et international. Les centres de compétences se veulent en outre des lieux stimulants pour accueillir des professeur-e-s ainsi que des chercheurs et des chercheuses venant d'autres universités suisses et étrangères.

Cette manière de faire devra permettre à l'Université, dans le respect des accords interuniversitaires et en fonction des moyens financiers alloués, de se forger une identité forte propre à renforcer son attractivité en mettant en exergue les domaines dans lesquels elle excelle.

Les "domaines clés" et "domaines en émergence" retenus par le Rectorat sur la base des propositions des facultés sont les suivants:

- Droit de la santé
- Hydrogéologie et géothermie
- Temps/fréquence et métrologie optique
- Ecologie chimique
- Migrations et mobilité
- Sciences cognitives
- Interactions sociales
- Propriété intellectuelle et innovation (domaine en émergence)
- Traitement des grandes masses de données (domaine en émergence).

Le Conseil d'Etat confirme l'Université dans ces priorités académiques. Il demande à l'Université qu'au pôle "propriété intellectuelle et innovation" soit ajouté le droit fiscal, dont il fait déjà clairement partie. Il salue par ailleurs la volonté de l'Université de se prévaloir d'un faisceau de compétences souvent interfacultaires et interdisciplinaires et l'encourage à poursuivre et renforcer ces compétences dont elle peut bénéficier, parfois davantage que d'autres Universités, grâce à sa taille restreinte et la proximité de ses facultés.

---

<sup>4</sup> Comme déjà mentionné, la dénomination "centres de compétences" a été adoptée pour correspondre à la nouvelle appellation de l'Université et correspondent aux "pôles d'excellence" du plan d'intentions.

### **Évaluation:**

- En 2017, un master ou une orientation spécifique dans un master est en place dans chacun des centres de compétences offrant un enseignement (Droit de la santé, Hydrogéologie et géothermie, Migration et mobilité, Sciences cognitives, Propriété intellectuelle et innovation).
- A la rentrée académique 2017-2018, le pourcentage de nouveaux inscrits en cursus de master titulaires d'un bachelor acquis dans une autre université est au minimum de 65%.
- En 2017, le domaine propriété intellectuelle, droit fiscal et innovation ainsi que le traitement des grandes masses de données constituent des pôles d'excellence, disposant chacun d'un cursus de master. Des indicateurs couvrant la période du mandat sont présentés dans les domaines:
  - a. publications,
  - b. EPT et origine du corps professoral,
  - c. nombre d'heures d'enseignements,
  - d. nombre de doctorant-e-s (EPT),
  - e. effectifs d'étudiant-e-s (en cas de filières d'études existantes).

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

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

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

Les tâches fondamentales de l'Université, citées à l'article 2 de la LU, sont l'enseignement supérieur et la recherche. Dans ses deux tâches, elle doit viser l'excellence, créant un environnement stimulant la curiosité et les qualités des enseignant-e-s comme l'esprit critique et la réussite des étudiant-e-s. La recherche de l'excellence représente un dépassement continu et constitue une priorité constante de l'Université.

Les instruments mis en place par l'Université pour mesurer la qualité des prestations de l'alma mater sont évalués de manière périodique par l'Organisation d'accréditation de la qualité (OAQ).

De nouvelles formes d'apprentissages voient le jour, en particulier dans le domaine de l'accès à l'éducation à distance, qui est en plein développement. Mentionnons à titre d'exemple les cours massifs en ligne libres (ou MOOCs, l'abréviation de «massive open online courses» en anglais) existent à petite échelle depuis quelques années. Le Conseil d'Etat souhaite que l'Université se positionne sur ce qui pourrait être une révolution dans l'enseignement universitaire.

Le Rectorat fait du renforcement de la pédagogie universitaire un de ses axes de développement prioritaires dans son plan d'intentions (cf. page 15). Le Conseil d'Etat voit d'un très bon œil les mesures que le Rectorat entend renforcer ou mettre sur pied. Il souhaite en particulier que l'Université étudie la mise en place, en collaboration avec la HEP BEJUNE, d'une didactique scientifique des disciplines HEP/HES/HEU conformément aux lignes directrices de la Conférence Universitaire Suisse et du Conseil des Hautes écoles spécialisées.

Concernant la recherche, et conformément à son plan d'intentions, l'Université devra consolider son système d'incitation à la recherche fondamentale. Il s'agira en particulier:

- d'optimiser les infrastructures de soutien à la recherche,
- d'instaurer un système de monitoring de la recherche,
- d'améliorer les conditions cadres pour la recherche de pointe.

#### **Évaluation:**

- L'audit qualité 2014 de l'OAQ est réussi.
- Une didactique scientifique des disciplines HEP/HES/HEU est proposée conformément aux lignes directrices de la Conférence universitaire suisse et du Conseil suisse des hautes écoles spécialisées.
- Les résultats d'apprentissage ou acquis de formation (learning outcomes) sont progressivement introduits dans l'ensemble des programmes d'enseignement.
- L'Université établit d'ici la fin 2015 un concept de mise en œuvre d'accès à l'éducation à distance. Ce concept est testé dans le cadre d'une filière de formation durant l'année académique 2016-2017.
- Les étudiant-e-s sont systématiquement impliqués dans l'évaluation des enseignements et des programmes.
- Des efforts particuliers sont faits pour augmenter la part de fonds de tiers dans la couverture des charges brutes de l'Université. Ces efforts sont documentés afin de mesurer notamment le nombre, les montants ainsi que la durée des fonds alloués.

#### **Mandat 4 – Des formations et des débouchés**

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

Qu'ils s'orientent vers une carrière académique ou non, les étudiant-e-s d'aujourd'hui, plus que ceux d'hier, ont besoin de disposer d'une boîte à outils adéquate à la poursuite de leur carrière.

L'encouragement de la relève est une priorité au niveau national car la prospérité de la Suisse se base sur sa matière grise et les meilleurs cerveaux sont de plus en plus âprement disputés dans le monde. Dans ce contexte, l'Université est appelée à mettre en place des mesures (plan d'intentions, p. 28) pour:

- pallier les difficultés que rencontrent les doctorant-e-s dans leur parcours vers la thèse (timing, mise en réseau, rapports de dépendance unilatéraux),
- remédier aux inégalités qui peuvent exister entre des doctorant-e-s occupant un poste d'assistant-e – doctorant-e rémunéré par l'Université et celles et ceux qui sont engagés sur un poste financé par des fonds de tiers.

Le Conseil d'Etat attend en particulier de l'Université qu'elle développe conformément au message sur la recherche et l'innovation adressé aux chambres fédérales, un système académique qui offre des perspectives de carrière.

Au moment d'intégrer la vie active, les diplômé-e-s possèdent de nombreuses compétences. Il peut toutefois exister un décalage entre les compétences dont ils auraient besoin dans le cadre de leur activité et celles qu'ils ont acquises durant leur formation. Bien que l'Université ne soit pas une école professionnelle, elle doit s'efforcer d'enseigner des connaissances générales et spécifiques, des valeurs et une éthique de travail en adéquation avec les attentes du monde du travail. Ainsi, dans un souci d'amélioration continue, le Conseil d'Etat attend de l'Université qu'elle développe des outils propres à favoriser une insertion rapide des nouveaux diplômé-e-s dans le monde

du travail. Dans ce cadre, il souhaite que des rencontres régulières soient privilégiées avec les entreprises et les institutions de l'espace BEJUNE.

#### **Évaluation:**

- La proportion d'assistant-e-s doctorant-e-s entrés en 4<sup>ème</sup> année et quittant l'Université de Neuchâtel sans doctorat doit être inférieure à 5% en moyenne annuelle.
- Un indicateur de satisfaction est développé pour mesurer l'adéquation des prestations fournies par le centre de carrière. Par ailleurs, le taux de chômage des diplômé-e-s de l'Université de Neuchâtel un an après l'obtention du diplôme ne dépasse en principe pas celui des diplômé-e-s des autres universités pondéré du taux de chômage de l'arc jurassien.

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

***Le Conseil d'Etat donne mandat à l'Université de Neuchâtel de poursuivre ses efforts pour assurer son rayonnement au sein de tout l'Arc jurassien, de concrétiser des collaborations avec les hautes écoles et les institutions de recherches sises dans le canton de Neuchâtel et dans les cantons BEJUNE. Conformément au programme de législature, il donne également mandat à l'Université de développer une stratégie de convergence progressive des diverses institutions de niveau tertiaire de l'Arc jurassien.***

Rappelons qu'une large majorité des étudiant-e-s du cycle préparant au Bachelor provient des cantons de Neuchâtel (34%), du Jura (8%) et de la partie francophone du canton de Berne (9,9%), soit plus d'un étudiant sur deux (52%). L'UniNE constitue en effet le bassin naturel d'attraction de l'Arc jurassien pour le premier cycle d'études.

Pour le cycle préparant au Master, les étudiant-e-s choisissent davantage leur lieu de formation en fonction de la spécificité et de la qualité des offres. La provenance des étudiant-e-s est par conséquent bien plus variée.

Ces dernières années, pour consolider son ancrage et sa visibilité dans l'ensemble de l'Arc jurassien, le Rectorat a signé un accord de coopération avec la République et canton du Jura. Cet accord prévoit notamment une collaboration en matière de formation continue (cycles de conférences, accueil de professeurs du Lycée cantonal de Porrentruy en congé scientifique à l'Université de Neuchâtel). Dans le même ordre d'idée, un accord de coopération a été conclu entre l'Université et la Ville de La Chaux-de-Fonds afin de renforcer les liens entre l'alma mater et le haut du canton (cf. plan d'intentions p.8).

Le Conseil d'Etat demande au Rectorat de renforcer et de développer ses contacts avec les autorités des communes et cantons de l'Arc jurassien, ainsi qu'avec les représentant-e-s de ses milieux économiques et sociaux, afin que l'Université augmente sa visibilité et son rayonnement sur l'ensemble de l'espace BEJUNE. Il est par ailleurs conscient que l'Etat et les autres collectivités publiques peuvent également contribuer à renforcer les liens avec l'Université et développer avec elle des partenariats en lui confiant des mandats de collaboration. Ce réflexe peut probablement encore être développé dans diverses entités publiques.

La transformation du paysage de la formation en Suisse suite à l'adoption de la LEHE oblige à repenser les collaborations entre hautes écoles, de même que leur développement au niveau régional. Le calendrier des contributions fédérales liées à des projets pour la période 2017-2020 constitue quant à lui une fenêtre d'opportunité pour concrétiser ce rapprochement. Il est nécessaire de resserrer les liens entre les institutions du niveau tertiaire de la région (Université, Haute école Arc, Haute école pédagogique BEJUNE, Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, Centre suisse d'électronique et de

microtechnique) et d'utiliser le plus rationnellement possible les ressources à disposition afin de proposer une offre globale et complémentaire de formation spécifique, originale et compétitive dans le paysage helvétique de la formation.

Le Conseil d'Etat est convaincu que c'est à l'interface entre formation, recherche fondamentale, recherche appliquée et transfert du savoir que se trouvent les nouvelles options pour l'avenir du niveau tertiaire de l'Arc jurassien. Il a comme ambition dans son programme de législature de conserver une longueur d'avance dans le domaine des Hautes écoles, de l'innovation et de la recherche. Notre région a la chance de disposer sur son territoire des trois types de haute école offrant une formation de niveau tertiaire. Le développement convergent de ces institutions doit ainsi être prioritaire et se matérialiser dans des projets concrets. Dans le même esprit, des partenariats durables ainsi que des collaborations à long terme avec le secteur économique doivent également pouvoir être développés.

Au-delà de l'ancrage et des convergences renforcées au sein de l'Arc jurassien, rayonner n'est possible qu'avec l'appui des autres. C'est en continuant à collaborer et en créant des partenariats toujours renouvelés que l'Université de Neuchâtel pourra continuer à développer des programmes de formation spécifiques et attractifs. De par sa taille à dimension humaine, elle a un rôle de premier plan à jouer dans les programmes de formation de niches, sans pour autant mettre de côté la dimension internationale de plusieurs de ses enseignements.

#### **Évaluation:**

- L'Université de Neuchâtel doit attirer au minimum 50% des étudiant-e-s qui, ayant obtenu leur titre d'accès (en général une maturité) dans l'espace BEJUNE, entament des études universitaires.
- Le Rectorat renforce les contacts avec les autorités des communes et cantons de l'Arc jurassien ainsi qu'avec les représentant-e-s des milieux économiques et sociaux afin de développer des accords de coopération.
- L'Université institue et dirige une *task force* regroupant l'ensemble des acteurs de niveau tertiaire de l'Arc jurassien. A l'horizon 2017, ce groupe de travail livre un rapport faisant état a) des collaborations institutionnelles et des synergies réalisées, b) des projets de collaboration et des synergies en cours de réalisation et c) des obstacles rencontrés face à d'autres collaborations et synergies ainsi que des moyens nécessaires à lever ces obstacles.

#### ***Mandat 6 - Système de gestion et tableau de bord***

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

Anticipant ici aussi la révision de la loi et l'autonomie renforcée de l'Université, le Conseil d'Etat demande à l'Université le développement d'indicateurs permettant un monitoring global de la haute école pour l'Etat et les futurs organes qui seront responsables de sa gouvernance. Les indicateurs composant le tableau de bord seront actualisés annuellement et devront permettre de s'assurer de l'utilisation efficiente des finances publiques ainsi que d'appuyer une conduite prospective. Débutant avec les chiffres de 2009, ils devront fournir des indications dans les domaines suivants:

- indicateurs académiques et de la qualité de l'enseignement et de la recherche,
- indicateurs financiers,
- indicateurs concernant le personnel,

- indicateurs concernant les infrastructures et leur utilisation,
- indicateurs de collaborations et de proximité,
- autres indicateurs particuliers.

Les indicateurs seront développés par l'Université qui les soumettra pour approbation à l'OHER. Ils devront également tenir compte des réalisations d'autres universités permettant un comparatif visant l'amélioration constante des performances.

### **Évaluation:**

Le monitoring existe dès 2015 et fournit annuellement les informations nécessaires à :

- Assurer une utilisation optimale des ressources financières.
- Permettre des comparaisons pertinentes avec d'autres universités de Suisse.

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

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

Dans l'ensemble des hautes écoles de l'espace BEJUNE, les services aux étudiant-e-s représentent un élément important de l'attractivité des institutions dans un environnement où le financement de ces dernières est basé sur la qualité des prestations. En effet, les étudiant-e-s ne choisissent pas leur haute école uniquement sur la base de critères purement académiques mais aussi sur la base de prestations connexes proposées.

Dans un espace aussi réduit que le canton de Neuchâtel où se côtoient cinq hautes écoles, il est indispensable d'entamer une réflexion pour que l'offre de services soit coordonnée, performante et accessible à l'ensemble des étudiant-e-s de la formation tertiaire. Cela relève également de l'équité de traitement.

Le Conseil d'Etat travaille déjà à une coordination de la restauration et de l'hébergement, en réponse à la motion 08.128, et entend présenter au Grand Conseil un rapport d'information sur ce sujet en juin 2015.

Il attend de l'Université qu'elle établisse, en partenariat avec la Haute école Arc, la Haute école pédagogique BEJUNE, voire avec la Haute école de musique et la direction de Microcity, une étude de faisabilité sur l'ensemble des prestations aux étudiant-e-s qui peuvent faire l'objet d'un rapprochement, selon des modalités à définir entre les institutions partenaires.

En particulier, les nouvelles prestations décrites dans le plan d'intentions - notamment le développement d'un centre de carrière, la création d'un centre sportif, le renforcement du centre de langues, voire l'intensification de la mobilité et le renforcement du système de tutorat - auxquelles il convient d'ajouter l'offre culturelle et le logement étudiantin - devront être pensées de manière à bénéficier à l'ensemble des étudiant-e-s du tertiaire neuchâtelois.

Dans l'immédiat, le Conseil d'Etat demande que le centre sportif prévu dans le plan d'intentions fasse l'objet d'une étude en vue d'être intégré dans le bâtiment de la cité des étudiants en lieu et place de la zone restauration dont l'activité s'est progressivement déplacée dans les institutions et dans leurs alentours où l'offre s'est considérablement renforcée ces dernières années. La création d'un tel centre devrait permettre aussi aux étudiant-e-s et collaboratrices/collaborateurs de la Haute école Arc de bénéficier de prestations à proximité du campus du plateau de la gare. Une telle approche est d'autant plus intéressante qu'elle devra permettre à l'Université de libérer des espaces en location

en Ville de Neuchâtel. Elle permettra aussi d'utiliser plus rationnellement le bâtiment de la cité des étudiant-e-s.

Le Conseil d'Etat prendra sa décision finale sur la base d'une étude de faisabilité qui lui sera présentée d'ici à 2016 et n'exclut évidemment pas que les lieux puissent accueillir d'autres services de nature transversale pour l'ensemble des hautes écoles.

#### **Évaluation:**

- En 2016, une étude de faisabilité pour un centre sportif intégré dans le bâtiment de la cité des étudiant-e-s est présentée au Conseil d'Etat.
- En 2017, l'offre d'au moins cinq prestations dédiées aux étudiant-e-s de l'Université est accessible aux étudiant-e-s des autres hautes écoles sises dans le canton.

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

L'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur l'Université, prévue à l'horizon 2016, impliquera des changements en profondeur concernant le fonctionnement de l'Université et de ses différents organes. Pour être bien réussi, ce passage nécessitera d'être bien anticipé et d'être mené en coordination avec l'Etat.

Le Conseil d'Etat attend dès lors de l'Université qu'elle s'attèle, dès la nouvelle loi adoptée par le Parlement (en principe mi-2015), à mener et partager avec lui les réflexions nécessaires à son entrée en vigueur sans heurts. Ces réflexions devront intégrer en particulier la stratégie que l'Université entend développer en termes de gouvernance et en matière financière.

#### **Évaluation:**

- En 2017 un catalogue de prestations qui servira de base à l'élaboration du contrat de prestations est créé et transmis à l'OHÉ.

## **7. LE PLAN FINANCIER**

Rappelons que l'article 75 de la LU, du 5 novembre 2002, prévoit explicitement qu'un plan financier quadriennal découle du mandat d'objectifs confié par le Conseil d'Etat à l'Université et ratifié par le Grand Conseil. La loi prévoit également à son article 76 que le Grand Conseil vote l'enveloppe budgétaire annuelle qui est allouée à l'Université en se référant au mandat d'objectifs.

L'enveloppe budgétaire votée par votre Conseil pour l'année 2014 se monte à 46.926.000. Le Conseil d'Etat propose de l'augmenter de 0.5% par année de 2015 à 2017. Cette augmentation doit être mise en relation avec les difficultés financières de notre canton. Elle est inférieure à l'évolution des aides fédérales en faveur des universités décidée par les Chambres fédérales (+4%) et au Pacte national pour les universités de la Conférence universitaire suisse (CUS) qui prévoit que les cantons ayant la charge d'une université augmentent (mesure non contraignante) la part de leur budget alloué aux universités annuellement de 4% au moins entre 2013 et 2016. Le plan financier, non contraignant puisque le Grand Conseil attribue annuellement une enveloppe à l'Université, est donc le suivant :

	<b>Comptes 2013</b>	<b>Budget 2014</b>	<b>Proposition 2015</b>	<b>Proposition 2016</b>	<b>Proposition 2017</b>
Enveloppe octroyée	46.568.000.-	46.926.000.-	47.160.630.-	47.393.433.-	47.633.415.-

Dès 2018, la nouvelle LU devrait déployer l'entier de ses effets et l'Université devrait ainsi bénéficier d'une enveloppe quadriennale (et non plus annuelle) gérée par le biais d'un crédit d'engagement, conformément aux nouvelles dispositions de la loi sur les finances (LFinEC).

Ces enveloppes, auxquelles il convient d'ajouter les fonds versés par la Confédération, ceux versés par les autres cantons par l'intermédiaire de l'accord universitaire ainsi que les fonds de tiers, devront permettre à l'Université de poursuivre sa mission et de réaliser le présent mandat d'objectifs. A l'instar des autres entités autonomes ou subventionnées par l'Etat, l'Université devra faire face à des dépenses supplémentaires imposées par l'Etat. En font partie les effets de la progression des salaires selon les mécanismes salariaux de l'Etat (montant estimé pour 2014: 560.000.-, le personnel sous contrat de droit public dépendant légalement de la loi sur le statut de la fonction publique), la recapitalisation de la caisse de pensions (annuité de 726.000.- dès 2014) ainsi que les nouvelles charges d'amortissement qui découlent du transfert de la propriété des équipements de l'Etat à l'Université.

De manière à renforcer la transparence des flux financiers et des coûts, l'Université se verra facturer par le Service des bâtiments, à partir de l'exercice budgétaire 2015, un loyer calculé sur un rendement permettant de couvrir l'ensemble des coûts générés par les biens immobiliers mis à disposition par l'Etat. Cette opération, qui découle de la LFinEC et de l'introduction du MCH2, a pour but de faire apparaître dans les comptes la subvention en nature octroyée par l'Etat, qui est "invisible" actuellement. Elle sera intégralement compensée par une augmentation équivalente de l'enveloppe attribuée à l'Université. L'impact de cette écriture comptable n'est pas prise compte dans les données de planification ci-dessus.

L'Université a signalé au Conseil d'Etat que l'enveloppe attribuée pour les années 2014 à 2017 est à son avis insuffisante. Le Conseil d'Etat en a pris note, ainsi que du fait que l'Université sera probablement amenée à puiser dans sa réserve. Constituée au cours des 5 dernières années, celle-ci se montait à fin 2013 à 7,3 mio (voir point 3.4), mais il n'est pas exclu qu'elle soit épuisée à l'horizon 2017.

Parallèlement à cela, suite aux décisions des chambres fédérales dans le cadre du message sur la formation, la recherche et l'innovation 2013-2016, les moyens fédéraux, distribués sur une base compétitive, seront en nette augmentation (+4% par an sur la période 2013-2016). Le taux de progression de 0.5% prévu par l'Etat pour la période 2014-2017 par rapport aux comptes 2013, en raison de la situation des finances cantonales, sera ainsi très en retrait par rapport à l'effort fédéral. A l'horizon 2018, il conviendra de prendre en considération la stratégie d'augmentation des moyens fédéraux dans les réflexions concernant le soutien que le canton entend donner à son université.

En proposant une augmentation annuelle, même modeste, de l'enveloppe financière pour la période 2014-2017, le Conseil d'Etat montre qu'il est conscient de la nécessité de consentir un effort en phase avec la politique suisse des hautes écoles. Il le fait à la hauteur de ce qu'il considère comme supportable au vu des finances cantonales et des restrictions budgétaires imposées à de nombreuses entités ou services cantonaux. Par cet acte, il affirme à la fois l'importance qu'il accorde à l'Université de Neuchâtel et le fait qu'il la considère comme un partenaire privilégié.

Il demande à l'Université de prendre, et cas échéant de proposer au Conseil d'Etat, les mesures adéquates permettant d'anticiper un possible manco de financement à l'horizon 2018.



## 8. CONCLUSION

Alors que les principales bases légales régissant le paysage des hautes écoles sont encore en voie de finalisation aux plans fédéral et inter-cantonal, le Grand Conseil est appelé à se prononcer sur le mandat d'objectifs que le Conseil d'Etat veut confier à l'Université de Neuchâtel.

Conformément aux dispositions de la LU, le Rectorat, en étroite collaboration avec ses facultés et ses principaux organes de conduite, a élaboré son plan d'intentions pour les années 2013 à 2016. Celui-ci a été adopté par le Conseil de l'Université et le Sénat et ses principaux objectifs sont repris dans le projet de mandat d'objectifs du Conseil d'Etat.

Concrètement, après une période 2009 à 2012 qui a été marquée par de profonds changements et redimensionnements, l'Université veut consolider ceux-ci dans la période quadriennale qui commence. Elle veut toutefois continuer à innover et à séduire par ses qualités propres et affirmer sa position d'excellence dans l'enseignement, la recherche et la gouvernance.

Au vu de la situation des finances cantonales, le Conseil d'Etat doit imposer un cadre budgétaire strict à l'enveloppe financière attribuée à l'Université, qui se trouve ainsi en situation de devoir relever d'importants défis pour remplir les mandats qui lui sont confiés.

Relevons que dans cette perspective, le Rectorat a déjà dû renoncer à plusieurs projets proposés par les facultés et qu'il devra poursuivre dans la voie de la gestion rigoureuse qui a été la sienne au cours de la précédente législature. Le Conseil d'Etat soutient sans réserve la mise en place d'indicateurs de développement et de suivi qui participeront à une gestion rigoureuse des risques, ainsi qu'au suivi et au contrôle réguliers de la réalisation des objectifs.

En complément aux objectifs du plan d'intentions, le Conseil d'Etat attend encore de l'Université qu'elle développe ses collaborations et partenariats avec diverses institutions de notre région et plus particulièrement avec les autres hautes écoles afin de consolider sa position d'Université de l'Arc jurassien et de faire rayonner l'Arc jurassien en tant que pôle complet de formations tertiaires.

Le Gouvernement souhaite aussi que les offres de formations de l'Université soient en mesure de répondre au mieux aux besoins de notre société; de ses entreprises et institutions ainsi que de ses habitant-e-s. La réponse à cette demande passe bien entendu là aussi par diverses collaborations avec d'autres hautes écoles présentes dans les cantons voisins et dont les offres de formations doivent être complémentaires en particulier dans les filières à petits effectifs.

C'est ainsi que notre Université jouera un rôle central dans la mise en œuvre du programme de législature du Conseil d'Etat. L'enseignement et la recherche fondamentale dont elle est porteuse sont au cœur des processus de création et d'innovation et participent à la production comme à la circulation des richesses. Attirant étudiant-e-s, chercheurs et chercheuses sur le territoire cantonal, elle contribue notablement à l'attractivité de notre région. Afin, par ses échanges constants avec son environnement, l'Université est une ambassadrice du canton et alimente son rayonnement.

Ayant pris en compte la plupart des propositions contenues dans le plan d'intentions de l'Université, tout en lui imposant un cadre de gestion rigoureux, le Conseil d'Etat propose de confier à l'Université de Neuchâtel le mandat d'objectifs décrit dans le présent rapport et vous demande de le ratifier en votant le décret qui vous est soumis. Il vous demande également de confirmer l'orientation choisie concernant la suppression de la Faculté de théologie en votant le projet de loi y relatif.

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

Neuchâtel, le 26 mai 2014

Au nom du Conseil d'Etat:

*Le président,*  
L. KURTH

*La chancelière,*  
S. DESPLAND

---

**Décret**  
**ratifiant le mandat d'objectifs confié à l'Université**  
**pour la période 2014-2017**

---

*Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,*  
vu la loi sur l'Université, du 5 novembre 2002;  
vu le préavis du Conseil de l'Université, du 28 décembre 2012;  
sur la proposition du Conseil d'Etat, du 26 mai 2014,  
*décède:*

**Article premier** Le mandat d'objectifs que le Conseil d'Etat confie à l'Université pour la période 2014-2017 ainsi que le plan financier envisagé sont ratifiés.

**Art. 2** Le Conseil d'Etat confie l'exécution du mandat d'objectifs au Rectorat de l'Université.

**Art. 3** Le Département de l'éducation et de la famille est chargé d'en vérifier l'exécution.

**Art. 4** Le présent décret entre immédiatement en vigueur.

Neuchâtel, le

Au nom du Grand Conseil:

*Le président,*

*La secrétaire générale*

---

## Loi portant modification de la loi sur l'Université

---

*Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,*  
sur la proposition du Conseil d'Etat, du 26 mai 2014,  
*décrète:*

**Article premier** La loi sur l'université (LU), du 5 novembre 2002, est modifiée  
comme suit:

*Art. 32, al. 1*

<sup>1</sup>L'Université comprend quatre facultés:  
(let. a) à d) inchangées)  
e) abrogé

**Art. 2** Le décret concernant la Faculté de théologie de l'Université de  
Neuchâtel, du 27 mars 1979, est abrogé.

**Art. 3** <sup>1</sup>La présente loi est soumise au référendum facultatif.

<sup>2</sup>Le Conseil d'Etat fixe la date de son entrée en vigueur.

<sup>3</sup>Il pourvoit, s'il y a lieu, à sa promulgation et à son exécution.

Neuchâtel, le

Au nom du Grand Conseil:

*Le président,*

*La secrétaire générale,*

## **ANNEXES**

## **Annexe 1**

### **PLAN D'INTENTIONS 2013-2016**

Document indépendant (<http://www2.unine.ch/unine/page-2070.html>)

## **LISTE DES FACULTÉS, INSTITUTS, CENTRES ET MAISONS DE L'UNIVERSITÉ**

### **Faculté des lettres et sciences humaines**

Maison de la philosophie  
Maison des sciences historiques – MASH  
Maison d'analyse des processus sociaux – MAPS  
Maison des littératures – MALIT  
Maison des sciences du langage et de la communication SciLAC  
Centre de logopédie  
Centre de sciences cognitives  
Centre de dialectologie  
Centre de linguistique appliquée  
Centre de linguistique française

### **Faculté des sciences**

Institut de mathématiques  
Institut d'informatique  
Institut de physique  
Institut de chimie  
Institut de biologie  
Centre d'hydrogéologie et de géothermie

### **Faculté des sciences économiques**

Institut d'analyse financière  
Institut de l'entreprise  
Institut du management de l'information  
Institut de psychologie du travail et des organisations  
Institut de recherches économiques  
Institut de statistique  
Académie du journalisme et des médias

### **Faculté de droit**

Institut de droit de la santé – IDS  
Centre de recherche sur les modes amiables et juridictionnels de gestion des conflits – CEMAJ  
Centre de droit commercial, fiscal et de l'innovation - CCFI  
Centre d'études des relations de travail – CERT  
Centre de droit des migrations - CDM  
Centre interdisciplinaire de droit et d'étude de la circulation routière – CIDECR  
Centre interdisciplinaire de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme – CITU  
Centre romand de recherche en criminologie – CRRC  
Séminaire sur le droit du bail

### **Centre associé**

Centre international d'étude du sport – CIES

## LETTRE DU CONSEIL DE L'UNIVERSITÉ



UNIVERSITÉ DE  
NEUCHÂTEL

Conseil de l'Université

Fbg du Lac 5a  
CH-2000 Neuchâtel

Dick Marty  
Président  
Dick.marty@bluewin.ch  
Tel. +41 (0)79 621 29 39

Neuchâtel, le 28 décembre 2012

Au Conseil d'Etat de la République  
et Canton de Neuchâtel  
Par Monsieur le Conseiller d'Etat  
Philippe Gnaegi, chef du DECS  
Le Château  
2000 Neuchâtel

**Plan d'intentions 2013 – 2016**

Monsieur le Président,  
Madame et Messieurs les Conseillers d'Etat,

Conformément à l'art. 28, al. 1, lettre b de la loi sur l'Université (LU), je vous transmets ci-joint le *Plan d'intentions 2013 – 2016* établi par le rectorat et examiné avec attention par le Conseil de l'Université lors de ses séances du 27 novembre et 20 décembre 2012. Le Conseil a été très impressionné par la qualité du document et du travail du rectorat. Le préavis du Conseil est largement positif, avec les réserves exprimées ci-après. Le Sénat a également examiné le *Plan d'intentions* qu'il a approuvé sans opposition (cf. lettre du Sénat du 4 décembre 2012 annexée).

La réalisation du *Plan d'intentions* présuppose que l'enveloppe financière de l'Université soit clairement assurée pour les prochaines années. Le Conseil unanime tient à exprimer sa plus vive préoccupation à ce sujet. Or déjà pour 2012, l'Etat de Neuchâtel n'a pas assuré l'enveloppe nécessaire selon le *Plan 2009 – 2012*. Le niveau de l'engagement financier – et des prestations convenues – n'a pu être maintenu que grâce à la dissolution de réserves de l'Université prévues pour faire face à des situations exceptionnelles de crise. Le même scénario se présente pour 2013. Les réserves de l'Université seront ainsi épuisées et il manquera environ six millions de francs par année. Si ce montant n'est pas assuré par l'Etat, cela signifie que l'Université devra démanteler plusieurs secteurs de son activité. Le Conseil a demandé au rectorat de présenter un rapport sur les conséquences concrètes que ce manque de financement signifierait pour l'Université de Neuchâtel. A cela s'ajoute la part de l'assainissement de la Caisse de pensions de l'Etat qui serait portée au compte de l'Université. Il est évident qu'une telle éventualité, sans une compensation intégrale par un financement extraordinaire, mettrait tout simplement en question l'existence même de l'Université.

Le Conseil de l'Université est particulièrement alarmé par ces sombres perspectives financières qui suscitent un profond malaise sur l'ensemble de la communauté universitaire neuchâteloise. Compte tenu de la gravité de la situation, le Conseil se permet de solliciter une rencontre avec les Chefs du Département de l'éducation, de la culture et des sports, ainsi que du Département de la justice, de la sécurité et des finances. A cet effet, je me permets de signaler que la prochaine séance du Conseil de l'Université se tiendra le 7 février 2013, entre 14h00 et 17h30.

En vous remerciant de l'attention que vous accorderez à notre requête, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, Madame et Messieurs les Conseillers d'Etat, l'expression de mes sentiments distingués.

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

Conseil de l'Université

Secrétariat  
Fbg du Lac 5a  
CH-2000 Neuchâtel  
Tél : +41 (0)32 718 11 09  
conseil.universite@unine.ch

Dick Marty  
Président du Conseil de l'Université

Annexes : – ment.

[www.unine.ch](http://www.unine.ch)

**Le Sénat**

Rue Emile-Argand 11  
CH-2000 Neuchâtel

Université de Neuchâtel  
Monsieur Dick Marty  
Président du Conseil de  
l'Université  
Faubourg du Lac 5A  
2000 Neuchâtel

**Avis du Sénat sur le Plan d'intentions 2013-2016**

Monsieur le Président,

Alain Valette  
Président du Sénat  
alain.valette@unine.ch  
Tel. +41 (0) 32 718 28 05

En sa séance du 3 décembre 2012, le Sénat s'est penché sur la version définitive du Plan d'intentions 2013-2016. Il a constaté que cette nouvelle version a su profiter de la vaste consultation dont le premier projet avait fait l'objet. En particulier les remarques transmises par le Sénat ont été prises en compte à la satisfaction de ses membres.

J'ai ainsi le plaisir d'informer le Conseil de l'Université que, lors du vote du Sénat, la version définitive du Plan d'intentions a été approuvée par une énorme majorité des membres présents, et sans aucune opposition.

En application de l'article 49 al. 2 du RGOU, je vous prie donc de transmettre au Conseil de l'Université le total accord du Sénat avec le texte élaboré par le Rectorat.

Avec mes plus cordiales salutations.

Le président



Alain Valette

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

**Sénat**

Secrétariat  
Bureau Transfert Technologies  
Av. Bellevaux 51  
CH-2000 Neuchâtel  
Tél : +41 (0)32 718 10 11  
arielle.olson@unine.ch

**Copie : Rectorat**