

L'UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
AU CŒUR DU SAVOIR



2013
PLAN D'INTENTIONS
2016

Martine Rahier, rectrice
Simona Pekarek Doehler, vice-rectrice
Pascal Mahon, Kilian Stoffel, vice-recteurs
Philippe Jeanneret, secrétaire général

Remerciements

Le rectorat remercie les cinq Facultés et leurs membres, ainsi que les chefs de service et leur personnel, d'avoir pris le temps de mener une réflexion approfondie dans le cadre de ce Plan d'intentions « L'Université au cœur du savoir ». Leurs projets, que ce soit au niveau de l'enseignement, de la recherche et de la gouvernance, ont enrichi de manière considérable le présent rapport. Notre gratitude s'adresse à l'ensemble de la communauté universitaire.

Un remerciement particulier va à Mme Françoise Voillat pour sa contribution décisive à la rédaction et à la mise en forme de ce document.

Table des matières

Le Plan d'intentions 2013-2016 en bref	III
Vision et objectifs académiques	1
A. Un bilan 2009-2012 significatif : avancer malgré les aléas financiers	1
B. Préserver les valeurs pour miser sur l'excellence	2
C. Objectifs académiques 2013-2016 : continuité et innovation	3
Priorités académiques	3
1. Défendre les objectifs de nature générale et transversale	4
2. Faire rayonner des « pôles d'excellence » et des « domaines en émergence »	5
3. Entretien et enrichir la coopération, les collaborations et les réseaux	7
I. ENSEIGNEMENT	9
1. Principes et valeurs	9
1.1 Excellence de l'enseignement	9
1.2 Environnement stimulant les qualités des enseignant-e-s	10
1.3 Réussite des étudiant-e-s et employabilité des titulaires de bachelor et de master	10
2. Analyse stratégique	10
2.1 Qualités et spécificités de l'enseignement	10
2.2 Atouts à valoriser	13
2.3 Potentiels à exploiter	13
3. Objectifs stratégiques et actions nécessaires	14
3.1 Thèmes d'identification	14
3.2 Axes de développement	14
4. « Pôles d'excellence » et « domaines en émergence »	17
4.1 « Pôles d'excellence »	18
4.2 « Domaines en émergence »	18
5. Projets interfacultaires et facultaires	18
5.1 Projets avec financement	18
5.2 Projets sans financement additionnel	19
5.3 Projets de formation continue	19
6. Collaborations et partenariats	19
II. RECHERCHE	21
1. Principes et valeurs	21
1.1 Excellence et productivité scientifiques	21
1.2 Attractivité pour les chercheurs et chercheuses	21
1.3 Identité et visibilité en matière de recherche	21
2. Analyse stratégique	22
2.1 Situation des Facultés	22
2.2 Lignes de force	24
2.3 Besoins d'optimisation	25
3. Objectifs stratégiques et actions nécessaires	26
3.1 Incitation à la recherche	26
3.2 Promotion de la relève académique	28
3.3 Augmentation de la visibilité de la recherche et de son impact	29
4. « Pôles d'excellence » et « domaines en émergence »	30

5.	Projets interfacultaires et facultaires	34
5.1	Projets avec financement.....	34
5.2	Projets sans financement additionnel	35
III.	GOVERNANCE	36
1.	Deux changements d'importance	37
2.	Qualité	38
2.1	Principes	38
2.2	Perspectives 2013-2016.....	38
3.	Système de contrôle interne (SCI)	39
4.	Logistique de gouvernance et des infrastructures	40
4.1	Système d'information décisionnelle	40
4.2	Enveloppe quadriennale	40
4.3	Nomination et confirmation du corps professoral	40
4.4	Infrastructures – bâtiments	41
4.5	Infrastructures – informatique et réseaux.....	41
5.	Services : missions et mesures de développement	43
5.1	Ressources humaines et finances	43
5.2	Communication, promotion et développement	44
5.3	Affaires juridiques.....	45
5.4	Service des immatriculations et mobilité	45
5.5	Bibliothèques.....	46
5.6	Service social	46
5.7	Service de l'égalité des chances	47
5.8	Service des sports	47
6.	Développement durable	47
6.1	Un engagement à tenir	47
6.2	Vision et objectifs stratégiques	48
	CONSIDÉRATIONS FINANCIÈRES	49
A.	Enveloppe quadriennale	49
B.	Engagements de l'Université	49
C.	Impact financier des projets retenus	50
D.	Conséquences de l'introduction de la LEHE	50
Annexe 1	51
	Suivi du mandat d'objectifs 2009-2012	51
Annexe 2	54
	Liste exhaustive des projets d'enseignement et de recherche soumis au rectorat par les Facultés	54
Annexe 3	59
	Liste des collaborations de recherche	59
	Coopération internationale.....	60

Le Plan d'intentions 2013-2016 en bref

« Si vous stoppez la continuité de votre métamorphose, viendra un jour où vous serez perdu » (Olivier Lockert)

Si le *Plan d'intentions 2009-2012* était marqué par de profonds changements structurels permettant des redéploiements de moyens financiers, l'Université de Neuchâtel entend, dans le présent plan, consolider les changements intervenus, continuer à innover et à séduire par ses qualités propres, affirmer sa position d'excellence dans l'enseignement, la recherche et la gouvernance. Mais elle doit aussi table sur un budget constant, étant donné la situation financière du canton.

En se fondant sur quatre valeurs cardinales – qualité de l'enseignement, promotion de la relève et de la recherche, perfectionnement de la gouvernance et développement durable –, en étant guidée par un principe de quête de l'excellence, en s'inscrivant dans la volonté d'accroître sa visibilité et de réaffirmer sa position stratégique, l'Université de Neuchâtel a sélectionné un certain nombre de projets porteurs, constitués ou en émergence, qu'elle souhaite mettre en évidence comme autant de facteurs identitaires forts : les pôles d'excellence.

Pour la période 2013-2016, le rectorat a en effet retenu, sur proposition et avec l'aide des Facultés, **sept « pôles d'excellence » et deux « domaines en émergence »** comme autant de priorités dans ses objectifs académiques. Il s'agit de domaines ou de champs thématiques dans lesquels l'Université de Neuchâtel peut se prévaloir de posséder un faisceau de compétences fortes, aptes à fonctionner en synergie, et qui la rendent reconnaissable et reconnue aux yeux de la communauté scientifique comme d'un public plus large. Ces pôles, qui se fondent en grande partie sur la consolidation de l'offre de formation et de projets de recherche déjà existants, n'exigent pas ou peu d'investissements additionnels. Ils contribuent à la renommée de l'Université aux niveaux national et international : droit de la santé, hydrogéologie et géothermie, temps/fréquence et métrologie optique, écologie chimique, migrations et mobilité, sciences cognitives, interactions sociales. Plusieurs projets y sont associés, comme la création d'un *master en droit comparé de la santé* (en partenariat avec les Universités de Paris V Descartes et le King's College de Londres) ou d'un *master interdisciplinaire en sciences cognitives* réunissant trois Facultés de l'Université. En outre, deux « domaines en émergence » sont encouragés, à savoir la propriété intellectuelle et le traitement des grandes masses de données (« big data »).

- À l'accent mis sur les pôles s'ajoutent des priorités dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de la gouvernance. Concernant l'**enseignement** en particulier, le rectorat souhaite notamment : renforcer la pédagogie universitaire (par exemple en introduisant un guide de l'enseignant et en mesurant les acquis de la formation) ; étendre ses prestations dans le suivi et l'encadrement des étudiant-e-s (systèmes de tutorat et de feed-back) ; encourager la transversalité des études, en introduisant davantage de cours en anglais, en aidant les étudiant-e-s dans les langues et la rédaction ou en augmentant la mobilité estudiantine avec la création de nouveaux accords de coopération ou d'échange. Par ailleurs, l'Université souhaite encore intensifier ses liens avec la Cité en offrant une formation en adéquation avec les attentes du monde professionnel, que complète le récent *Centre de carrière* permettant des prises de contact avec de potentiels employeurs. Elle le fait aussi par l'organisation d'événements (conférences, débats, colloques, journées portes ouvertes, expositions et forums), par la formation continue, par l'Université du 3e âge et par de futurs « Dialogues Cité-Université » permettant des échanges avec des spécialistes de la Cité.
- En ce qui concerne la **recherche**, l'Université de Neuchâtel a développé une stratégie de niche dans le but d'affirmer l'excellence, la productivité et la créativité scientifiques, d'augmenter l'attractivité pour les chercheuses et chercheurs ainsi que de renforcer son identité et sa visibilité. Cette stratégie est payante : aujourd'hui, pas moins de 28% de son budget passe par des fonds de tiers. Plusieurs signaux soulignent le dynamisme et l'attractivité de l'Université : une très bonne collaboration internationale offrant un bon réseau d'échanges avec des universités de pointe ; de nombreux doctorant-e-s et post-doctorant-e-s bénéficiant d'un très bon taux d'encadrement pour mieux se profiler sur le plan de la relève. Mais, dans ce domaine hautement concurrentiel, l'Université doit encourager la productivité et la visibilité de la recherche : le manque de postes au niveau intermédiaire (maîtres-assistant-e-s, directeurs-trices de recherche) est flagrant et crée une discontinuité entre les chercheurs et chercheuses débutant-e-s et les professeur-e-s ordinaires, préjudiciable tant à la relève qu'à la recherche. En outre, la haute technicité des

appels d'offres nationaux et internationaux demande des compétences de plus en plus pointues en termes de gestion administrative. En ce sens, l'Université souhaite optimiser les infrastructures de soutien en créant un bureau pour la recherche, améliorer les conditions-cadres, par exemple par une flexibilisation des cahiers des charges, mais aussi par le soutien de l'encadrement des doctorant-e-s via des programmes doctoraux, soutenir la relève académique en mettant au concours davantage de postes de niveau intermédiaire et en offrant de nouvelles perspectives à la relève avancée. Du côté de la visibilité de la recherche, le rectorat ambitionne de mettre en place un système fin de monitoring des activités de ce type dans la ligne des critères de qualité définis par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ), mais aussi de consolider les domaines d'excellence en profitant de leur visibilité externe et d'encourager les partenariats avec le tissu économique et social de la région.

- Sur le plan de la **gouvernance**, l'Université de Neuchâtel va adopter deux importantes nouveautés résultant de la mise en œuvre du *Plan d'intentions 2009-2012*, à savoir la nomination des professeur-e-s par le rectorat et l'introduction du principe de l'enveloppe financière quadriennale. De plus, le développement ou le perfectionnement des structures et services de l'Université sont encouragés. Il s'agit par exemple de renforcer la démarche qualité (au moyen de la *Commission Qualis* ou de l'enrichissement du portail « publications et recherches » par exemple), d'optimiser le système de contrôle interne (SCI), instrument de gouvernance essentiel reconnu comme tel par le Contrôle cantonal des finances, ou encore de renforcer la logistique et les infrastructures. À ce titre, la hausse continue des étudiant-e-s conduit à un problème récurrent de manque de locaux qui nécessite la construction d'un nouveau bâtiment aux Jeunes-Rives. Sur le plan informatique, il s'agit de s'adapter à un secteur qui progresse rapidement : offres sur des appareils mobiles, cloud computing, usage important de la bande passante. En outre, la recherche de la qualité passe aussi par l'amélioration des services et des conditions de travail. Pour ce faire, le rectorat souhaite offrir un environnement motivant, que ce soit pour les collaborateurs (adaptation des outils informatiques pour une meilleure efficacité, processus de suivi des nouveaux collaborateurs par exemple) ou pour les étudiant-e-s (adaptation des locaux des bibliothèques, création d'un centre sportif, proposition d'un espace multifonctions dans certains bâtiments...). Enfin, le développement durable sera encouragé, notamment par la sensibilisation de la communauté universitaire aux enjeux de la durabilité et l'affirmation de l'exemplarité de l'Université en ce domaine.

L'Université de Neuchâtel a une vision stratégique qui entend stabiliser et optimiser les acquis sans se reposer sur ses lauriers. Elle fourmille de projets potentiellement porteurs : si tous avaient été acceptés, pas moins de 5 millions de francs auraient été nécessaires. Mais le rectorat a voulu allier une nécessaire ambition à un caractère financier raisonnable pour continuer à figurer parmi les centres de formation de haut niveau malgré un contexte financier difficile : il en résulte que les ressources additionnelles annuelles nécessaires à la mise en œuvre de ce *Plan d'intentions* se montent à 1,1 million de francs. C'est à ce prix que l'Université peut défendre sa « position de pointe dans la formation, la recherche et l'innovation », voulue dans les lignes politiques 2013-2016 de la Confédération.

Vision et objectifs académiques

« L'Université a pour tâches fondamentales l'enseignement supérieur et la recherche. Par son enseignement, elle assure la transmission des connaissances nécessaires aux professions qui exigent une formation académique, favorise l'éveil de l'esprit critique et prépare les étudiant-e-s au travail scientifique. Elle contribue également à la formation continue de niveau supérieur et offre des études postgrades. Par ses recherches, elle contribue à l'élargissement des connaissances et à leur mise en valeur au sein de la société » (art. 2 al. 1, 2 et 4 de la loi sur l'Université, du 5 novembre 2002).

A. Un bilan 2009-2012 significatif : avancer malgré les aléas financiers

L'Université
aujourd'hui

Selon la loi sur l'Université (LU) du 5 novembre 2002, le rectorat est responsable de la stratégie générale de l'Université et établit à ce titre tous les quatre ans un *Plan d'intentions* destiné au Conseil d'État. Ce document sert de base à l'élaboration du *Mandat d'objectifs* que le gouvernement confie à l'Université et qui est ratifié par le Grand Conseil.

Le précédent *Plan d'intentions* était marqué par des modifications structurelles profondes qui ont partiellement permis de redéployer des moyens libérés pour augmenter l'attractivité de l'Université. Le présent Plan entend conserver cette dynamique d'évolution constante et nécessaire de l'Université malgré un contexte financier peu favorable.

Avec l'entrée en fonction d'un nouveau rectorat au 1^{er} août 2012, il importe de dresser le bilan de la période précédente.

Pour rappel, lors de l'élaboration du *Plan d'intentions 2009-2012*, l'Université de Neuchâtel est citée en exemple dans le contexte des projets de coopération et d'innovation 2008-2011 de la Confédération, pour le renouvellement structurel qu'elle a mené : transfert de l'IMT au sein de l'EPFL – tout en maintenant la microtechnique sur sol neuchâtelois – et migrations de certaines filières de physique et de géologie vers les Universités de Berne et de Lausanne. En contrepartie, les moyens libérés par ces repositionnements devaient lui permettre à la fois de renforcer ses pôles d'excellence et de créer des formations attractives ; la situation financière délicate de l'État a toutefois nécessité le redimensionnement de cet objectif (le Conseil d'État a demandé à l'Université de limiter à 60% les objectifs de redéploiement confiés par le Grand Conseil) et l'accélération de la modernisation de sa gestion.

Pour le reste, la plupart des objectifs répertoriés au *Plan d'intentions 2009-2012* ont pu être atteints, même si des ajustements ont parfois dû être apportés, notamment en fonction de la mise en place progressive du paysage suisse et européen des hautes écoles ainsi que de l'augmentation du nombre des étudiant-e-s. Au cours de la période 2008 à 2012, l'Université de Neuchâtel a enregistré de bonnes performances en matière d'attractivité et d'efficience :

- Le nombre de ses étudiant-e-s a augmenté de 651 personnes (de 3'727 à 4'378, soit + 17,5%), dont plus de 1'350 immatriculations en master et plus de 560 doctorant-e-s (environ 40% d'origine étrangère) ;
- Le nombre des titres délivrés a progressé de 159 unités (de 780 à 939, soit + 20,4%) ;
- L'enveloppe budgétaire cantonale a diminué de 4,740 millions de francs durant la période précédente (de 51 à 46,260 millions, soit – 9,3%). Quant aux comptes consolidés globaux, ils s'élèvent en 2011 à plus de 132 millions de francs, dont environ 35% provient du canton de Neuchâtel, 30% d'autres collectivités publiques (autres cantons et Confédération) et 35% d'autres contributeurs ;
- Sur les quelque 1'000 collaboratrices et collaborateurs de l'Université, le nombre d'équivalents plein temps a diminué de 112 personnes (de 838 à 726, soit – 13,4%). 26,5% des équivalents plein temps sont payés par des fonds de tiers.

Ces chiffres prouvent que l'Université a consolidé sa place dans le paysage des hautes études en suivant la ligne fixée dans le *Plan d'intentions 2009-2012*, à savoir :

- Assurer l'excellence de son enseignement et de sa recherche ;
- Répondre aux besoins de la société actuelle et anticiper ceux de la société de demain ;
- Amplifier son attractivité ;
- Renforcer son identité et sa cohésion.

Concrètement :

- En privilégiant ses pôles d'excellence, elle a créé de nouvelles formations attractives, ce qui a eu un impact positif sur le nombre de ses étudiant-e-s et sur les subventions intercantionales (AIU) et fédérales (LAU) ;
- En mettant en place une politique d'incitation et de valorisation de la recherche, elle s'est positionnée dans des domaines d'expertise innovants et augmente la part de ses fonds compétitifs ;
- En modernisant sa gestion, elle a travaillé de manière plus efficiente.

Toutefois, la nécessité de limiter à 60% le budget de l'État alloué pour les objectifs de redéploiement a empêché la réalisation d'un certain nombre de projets. À titre d'exemple, un poste de directeur de recherche au Laboratoire Temps/fréquence n'a pas pu se concrétiser, tout comme le poste transversal en méthodes quantitatives. Les projets de droit de l'innovation, d'agro-écologie ainsi que de publicité et stratégie des médias n'ont été quant à eux que partiellement réalisés.

En ce qui concerne la gestion, de nombreux règlements concernant tant les fonds de tiers que les congés scientifiques ou les décharges d'enseignement ont été adoptés. C'est en 2011 aussi que le système de contrôle interne a été reconnu conforme aux prescriptions de la norme d'audit suisse (NAS 890) par le Contrôle cantonal des finances (CCFI). Cette norme garantit à la fois un meilleur suivi de l'atteinte des objectifs stratégiques, une surveillance accrue des risques financiers et le respect de la conformité des activités de l'Université de Neuchâtel à l'ensemble des bases légales.

Le suivi du mandat d'objectifs 2009–2012 se trouve à l'Annexe 1.

B. Préserver les valeurs pour miser sur l'excellence

L'Université demain

Le *Plan d'intentions 2013-2016* s'inscrit dans la continuité de cette évolution positive. Il entend consolider les acquis et renforcer encore tant les atouts que le profil d'excellence de l'Université de Neuchâtel.

L'Université de Neuchâtel a, d'une part, toujours l'ambition d'être une université de proximité, ancrée dans son milieu et une université à dimension humaine, qui se caractérise par la qualité de sa formation de base et de son encadrement. D'autre part, par la qualité et l'originalité des formations spécifiques qu'elle offre, par l'excellence de sa recherche, ainsi que par ses partenariats et collaborations avec d'autres institutions d'enseignement supérieur, elle continue de viser à être une université reconnue, attractive au-delà de sa région et compétitive dans le paysage des hautes écoles, sur le plan national et international.

Fort de cette ambition, l'Université de Neuchâtel se voit, à l'horizon 2016, comme :

- Une université qui abrite une *dizaine de pôles d'excellence* reconnus dans le paysage académique suisse et international, pôles qui génèrent des savoirs nouveaux et favorisent l'inventivité scientifique ;
- Une université qui dispense *une formation de qualité favorisant la réflexion critique*, en adéquation avec les besoins actuels et futurs de la société, tout en exploitant et en promouvant la collaboration entre les disciplines, les Facultés et les autres acteurs de la formation tertiaire ;
- Une université qui est réputée pour *l'excellence et l'indépendance de sa recherche et de sa créativité scientifique*, qui contribue activement à la mise en valeur des connaissances et des savoirs ainsi qu'au transfert de technologie ;
- Une université qui a le souci de promouvoir *une identité communautaire fondée sur l'ouverture, le respect, la transparence et le dialogue* ;
- Une université dont *les règles de gouvernance sont inspirées des meilleures pratiques* et se fondent sur une analyse des risques, dotée d'outils de gestion modernes et efficaces basés sur l'accompagnement, la motivation et la responsabilisation.

Les valeurs que l'Université de Neuchâtel a retenues et pour lesquelles elle s'est engagée sont explicitées dans la charte que l'Université s'est donnée en 2011, à savoir : « *L'Université de Neuchâtel vise à défendre l'esprit critique et les valeurs citoyennes ; elle s'engage à servir les besoins de l'être humain et de la société* ». Elle défend « *l'exigence et la qualité qui supposent la créativité, la liberté qui implique la responsabilité* ».

VISION

ENSEIGNEMENT

RECHERCHE

GOVERNANCE

Viser l'excellence

*Formation de qualité
en adéquation avec les besoins
actuels et futurs de la société*

*Indépendance et créativité
scientifique*

*Identité communautaire fondée
sur le respect, la transparence
et le dialogue*

Soutenue par des valeurs cardinales, la vision de l'Université de Neuchâtel est guidée par la priorité de l'excellence dans l'enseignement, la recherche et la gouvernance.

C. Objectifs académiques 2013-2016 : continuité et innovation

Priorités académiques

*Stabilité et continuité
dans un paysage en
mutation*

Le contexte de *Plan d'intentions 2013-2016* est fondamentalement différent de celui du plan 2009-2012. Profitant de diverses réorientations liées à la restructuration du paysage universitaire de Suisse occidentale, notamment en Faculté des sciences (transfert de certaines disciplines vers d'autres universités et vers l'EPFL), le *Plan d'intentions 2009-2012* pouvait envisager ces réorientations comme autant de chances de renouveau et de capacités de redéploiement. Les choix effectués ont pour la plupart pu être concrétisés et ont déjà, au moins en partie, porté leurs fruits. Aujourd'hui, dans l'optique du *Plan d'intentions 2013-2016*, l'Université de Neuchâtel doit continuer de se construire sur ces nouvelles fondations de sorte que le présent *Plan d'intentions* s'inscrit bien plus qu'il y a quatre ans dans la stabilité et la continuité des valeurs.

Stabilité du cadre financier, d'abord. Compte tenu de l'état des finances du canton, on ne saurait en effet tabler sur une augmentation sensible de sa contribution à l'Université. Le *Plan d'intentions 2013-2016* est dès lors fondé sur un maintien, au mieux une légère augmentation de l'effort financier cantonal. Cet effort devrait désormais prendre la forme – c'est là une conséquence du mandat d'objectifs consécutif au *Plan d'intentions* précédent – d'une enveloppe financière quadriennale.

Continuité dans les choix stratégiques et les redéploiements opérés, ensuite. Comme indiqué, le *Plan d'intentions* précédent a été pour l'Université de Neuchâtel l'occasion de procéder à des choix stratégiques qui ont débouché sur des redéploiements relativement importants, concrétisés et réalisés pour la plupart au cours des quatre années écoulées. La nouvelle équipe rectorale a, dès lors, dans la perspective du *Plan d'intentions 2013-2016*, pris l'option de travailler dans la continuité de ces choix stratégiques et de ces redéploiements, non sans les avoir soumis à une analyse critique. L'idée qui a guidé le rectorat à cet égard est que l'institution même du *Plan d'intentions* – et du *Mandat d'objectifs* qui l'accompagne – ne saurait impliquer une remise en question complète et un renouvellement total, tous les quatre ans, de la structure de l'Université et de ses Facultés, ainsi que de leurs objectifs. En revanche, c'est l'occasion de mener une réflexion inscrite dans la continuité, sereine et lucide sur ces objectifs et ces structures. Il s'agit, en d'autres termes, de soumettre à un examen critique les objectifs et les choix décidés dans la période précédente, afin de pouvoir décider de leur confirmation ou, au contraire, de leur éventuel abandon.

Inscrire la réflexion dans la continuité n'implique pas une stagnation, bien au contraire. Comme il y a quatre ans, le paysage universitaire suisse est toujours en pleine mutation. Certes, la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, LEHE) a été adoptée, le 30 septembre 2011, par le Parlement fédéral, sa mise en œuvre prendra toutefois plusieurs années – on estime actuellement que la loi n'entrera en vigueur qu'à l'horizon 2015-2016, voire plus tard. Mais elle aura sans conteste des effets sur le paysage suisse des hautes écoles, ne serait-ce qu'en termes de structures de collaboration entre la Confédération et les cantons, entre les cantons eux-mêmes et entre les hautes écoles, que l'Université de Neuchâtel doit anticiper. Dans ces conditions, le *Plan d'intentions 2013-2016* reste, comme son prédécesseur,

une occasion privilégiée d'approfondir la réflexion sur l'avenir de l'Université, d'esquisser les grandes lignes de son évolution, de son développement et de déterminer les projets qui répondent à cette logique (voir liste des projets à l'Annexe 2).

C'est dans ce contexte global et dans cet esprit que s'inscrit le *Plan d'intentions* élaboré par la nouvelle équipe rectorale avec l'aide et sur les impulsions des Facultés et des services centraux de l'Université. Le présent *Plan d'intentions* entend mettre en exergue trois priorités académiques.

Premièrement, l'Université de Neuchâtel souhaite confirmer les valeurs et les objectifs qu'elle s'est donnés il y a quatre ans, tout en affirmant de nouveaux, de caractère général ou « transversal », en termes d'enseignement et de recherche. Les valeurs et les objectifs se fondent sur ce que l'Université estime relever de sa mission fondamentale et de son identité intrinsèque en tant qu'université ancrée dans la région mais aussi ouverte sur le monde. Elle entend développer une culture de proximité et de dialogue, ce qui suppose une attention constante à la communication et à la participation, être une université qui a le souci de promouvoir une identité communautaire forte pour transmettre des valeurs tels que le respect humain, la réflexion critique et la responsabilité.

Deuxièmement, compte tenu du cadre financier et de la nécessité pour une université de proximité de se donner tant un profil clair qu'une image forte, la nouvelle équipe rectorale a choisi de mettre l'accent sur un certain nombre de projets « phares » ou de « pôles d'excellence », qui, pour la plupart, caractérisent aujourd'hui déjà l'Université de Neuchâtel. Il s'agit de pôles à travers lesquels elle est identifiée, au plan national ou international, et auxquels elle s'identifie. Pour certains de ces projets, en voie de création, l'intention est de reconnaître ceux qui devront caractériser l'Université de Neuchâtel dans un futur proche et à travers lesquels elle pourra s'identifier à l'horizon 2016 (« domaines en émergence »).

Troisièmement, l'Université de Neuchâtel est convaincue que sa notoriété et sa reconnaissance passent par une densification des réseaux d'échanges et de collaboration. Grâce à leur enrichissement réciproque, ces réseaux d'échanges et de collaboration contribuent à générer des retombées positives dans divers milieux. Ils améliorent la visibilité des programmes de formation, initient la création de formations conjointes et stimulent l'innovation dans la recherche. En d'autres termes, ils favorisent la rencontre des savoirs.

1. Défendre les objectifs de nature générale et transversale

L'Université entend, comme priorités dans ses objectifs académiques pour la période 2013-2016, affirmer ou confirmer les quatre objectifs ou valeurs généraux et transversaux suivants :

a) Maintien et amélioration de la qualité de l'enseignement (chap. I)

Parallèlement à la finalisation de l'intégration du système de Bologne, l'Université a mis en place, au cours de la période de planification précédente, divers instruments visant l'excellence de son enseignement. Il s'agit désormais d'affiner et de compléter ces instruments mais aussi d'enrichir les prestations offertes à chaque partie prenante, de manière à ce que la recherche de l'excellence soit la valeur première de l'enseignement. Les programmes de formation doivent être assez actuels pour contenir les résultats les plus récents de la recherche et les étudiant-e-s doivent acquérir, au travers de la formation, des compétences qui puissent être transférables sans heurt dans leur future vie professionnelle. Enfin, le programme de formation doit se fonder sur des perspectives à long terme plutôt que sur des effets de mode passagers.

b) Promotion de la relève académique et de la recherche (chap. II)

Le paysage scientifique et académique national et international subit actuellement des transformations profondes liées à l'internationalisation croissante de la recherche et à des appels d'offres de plus en plus complexes, concurrentiels et diversifiés. L'Université est prête à relever ces défis. C'est en déployant des mesures systématiques visant à augmenter son attractivité et sa compétitivité que l'Université peut s'inscrire de manière optimale en tant qu'« Université de recherche » dans un paysage universitaire en profonde mutation. Elle fait aujourd'hui le choix stratégique d'investir dans le renforcement des axes de compétences existants, dans l'émergence de nouveaux domaines facultaires et interfacultaires et dans la poursuite d'une politique active d'incitation à la recherche et de promotion de la relève.

c) *Perfectionnement de la gouvernance (chap. III)*

Soucieuse de répondre à sa mission, l'Université s'est dotée d'outils de gestion et de contrôle en constante évolution. Elle souhaite encore les perfectionner et les développer. L'objectif recherché est de permettre au rectorat de s'appuyer à la fois sur des indicateurs de performance académique (démarche qualité), sur des processus fiables et pertinents (système de contrôle interne), sur une gestion adéquate de ses bâtiments et de ses infrastructures (informatique et réseaux) et sur une organisation efficiente de son domaine central.

d) *Développement durable (chap. III 6.)*

En tant qu'institution soucieuse de sa responsabilité environnementale et sociale, l'Université est directement concernée par les nombreux défis du développement durable, auxquels elle entend répondre en produisant des savoirs et compétences nouveaux et en créant de l'innovation. Conformément à sa Charte, l'Université « se profile comme une haute école consciente de ses responsabilités à l'égard de l'environnement, des ressources énergétiques et naturelles, qu'elle utilise dans un souci de durabilité ».

2. *Faire rayonner des « pôles d'excellence » et des « domaines en émergence »*

L'Université de Neuchâtel souhaite soutenir et valoriser les pôles d'excellence existants et contribuer à l'essor de nouveaux domaines, soit les domaines en émergence. En s'appuyant sur ces deux lignes d'action, l'Université continuera à accroître sa visibilité en matière d'enseignement et de recherche, ainsi qu'à réaffirmer sa position stratégique au sein du paysage académique et scientifique suisse et international. Les domaines en émergence 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.

Pour la période 2013-2016, le rectorat a retenu, sur proposition et avec l'aide des Facultés, sept « pôles d'excellence » et deux « domaines en émergence » en tant que priorités dans les objectifs académiques de l'Université de Neuchâtel. Certains de ces « pôles » s'identifient à – et se confondent avec – un projet concret, de recherche et/ou d'enseignement, voire même dans certains cas, un seul institut de l'Université, institut qui, de par la réputation, nationale ou internationale, qu'il a acquise, porte l'image et l'identité de l'Université de Neuchâtel. Dans la plupart des cas, cependant, les pôles d'excellence retenus ne sont pas le fait d'un seul projet ou d'un seul institut, mais constituent bien plutôt des domaines ou des champs thématiques dans lesquels l'Université de Neuchâtel peut se prévaloir de posséder un faisceau de compétences fortes, souvent d'ailleurs de compétences « croisées », c'est-à-dire interfacultaires et interdisciplinaires, qui la rendent reconnaissable et reconnue dans le domaine ou champ thématique en question, que ce soit aux yeux de la communauté scientifique et aux yeux d'un public plus large. L'idée du *Plan d'intentions 2013-2016* est dès lors de chercher à développer ces compétences, en les fédérant autour d'un projet interdisciplinaire et interfacultaire, de manière à stimuler les collaborations et à exploiter au mieux les synergies, et de renforcer ainsi l'identité et l'image de Neuchâtel dans les domaines considérés.

La dizaine de « pôles d'excellence » et « domaines en émergence » ainsi retenus ne saurait occulter tous les autres projets proposés par les Facultés, ni entraver le développement de ces projets facultaires dans le cadre des moyens disponibles, mais a essentiellement pour but de promouvoir, à travers la mise en exergue de quelques domaines dans lesquels elle excelle, l'image de l'Université et de permettre à celle-ci de se forger une identité forte.

Sept pôles d'excellence

Les sept « pôles d'excellence » ainsi retenus par le rectorat à partir des propositions des Facultés peuvent être brièvement synthétisés comme suit (ils sont présentés ici dans l'ordre chronologique de leur naissance et leur description plus détaillée sera reprise dans le chapitre

« Recherche ») :

■ **Droit de la santé**

Par l'intermédiaire de son Institut de droit de la santé, la Faculté de droit offre des enseignements de pointe originaux et uniques en Suisse à l'instar du master en « Droit de la santé et des biotechnologies » et a acquis aujourd'hui une renommée nationale et internationale grâce à ses recherches et publications. Dans le cadre de ce pôle d'excellence, elle envisage la mise en place d'un master Bologne en « Droit comparé de la santé », formation sans équivalent en Europe. Elle sera dispensée par les trois partenaires du programme, soit l'Université Paris V Descartes, le King's College de Londres et l'Université de Neuchâtel.

■ Hydrogéologie et géothermie

La création de ce pôle d'excellence a pour but d'asseoir la renommée du Centre d'hydrologie et de géothermie (CHYN) de la Faculté des sciences au plan suisse et au plan international dans le domaine de l'eau. Pour atteindre cet objectif, de nouveaux programmes seront mis sur pied, dont un bachelor pluridisciplinaire en sciences et un certificat de formation continue (CAS). Le pôle aspire aujourd'hui au développement de nouveaux axes de recherches collaboratives à fort impact, notamment dans les domaines du développement durable, des ressources naturelles et du changement climatique.

■ Temps/fréquence et métrologie optique

À travers la création du Laboratoire Temps-Fréquence (LTF) en Faculté des sciences, sous l'égide du *Plan d'intentions* précédent, l'Université de Neuchâtel s'est profilée comme institution de recherche de haut niveau, au plan national et international, institution qui plus est fortement ancrée dans un tissu industriel régional qui comporte des leaders mondiaux en la matière (Galileo 2). Le Laboratoire bénéficie de financements externes prestigieux (FP7) et d'un soutien important de la part de l'administration suisse.

■ Ecologie chimique

Issu du pôle national de recherche *Survie des plantes*, le « pôle d'excellence » écologie chimique représente un centre de compétences phare de l'Université, qui allie des compétences en chimie analytique avec des recherches sur les processus et les interactions biologiques reposant sur des signaux chimiques. C'est pourquoi l'Université souhaite aujourd'hui développer les compétences existantes en « Ecologie chimique » et stimuler la création de collaborations interdisciplinaires entre chimie et biologie à l'intérieur de la Faculté des sciences.

■ Migrations et mobilité

Grâce à un faisceau de compétences unique en Suisse, l'Université de Neuchâtel est devenue, sur le plan scientifique, un centre de référence dans les domaines de la migration et de la mobilité, ainsi qu'un interlocuteur privilégié pour les milieux politiques. Ce pôle d'excellence, qui associe la Faculté des lettres et sciences humaines et la Faculté de droit, a déjà bénéficié d'importants financements externes. Il s'agit dès lors de pérenniser différents postes dans le but de promouvoir la relève académique et de stabiliser un pôle d'ores et déjà reconnu.

■ Sciences cognitives

La création d'un Centre interdisciplinaire sur les « Sciences cognitives » vise à regrouper les diverses compétences interdisciplinaires dans le domaine de la cognition, à travers l'étude du langage et des comportements sociaux et l'étude du cerveau, en créant un master interfacultaire dans le domaine. Ces disciplines relèvent à la fois des domaines d'enseignement et de recherche de la Faculté des lettres et sciences humaines, de la Faculté des sciences et de celle des sciences économiques en touchant des questions de linguistique, de socio-anthropologie cognitive, de philosophie, de neurosciences, de psychologie ou encore d'écoéthologie....

■ Interactions sociales

La création d'un nouveau « Centre de recherche interdisciplinaire sur les interactions sociales » (CRIIS) a pour but de permettre la réunion d'une trentaine de chercheuses et chercheurs issus de cinq instituts de trois Facultés différentes (Faculté des sciences économiques, Faculté des lettres et sciences humaines et Faculté de droit). Sa vocation première est la recherche fondamentale et appliquée ainsi que la formation doctorale. Les principaux domaines d'investigations sont les rapports entre les pratiques sociales (inter)individuelles et les cadres institutionnels ainsi que la construction et la circulation des connaissances.

Deux domaines en émergence

La ligne d'action stratégique qui consiste à soutenir des domaines en émergence est destinée à valoriser le dynamisme de l'enseignement et la recherche au sein de l'Université et à souligner l'importance des développements récents mettant à profit des synergies entre les compétences présentes au sein de l'Université. Il est attendu à moyen terme que cette ligne d'action renforcera la position de l'Université en tant qu'institution hôte pour des projets de large envergure et augmentera son attractivité pour les professeur-e-s et chercheuses et chercheurs étrangers.

Ainsi, à côté des sept « pôles d'excellence » existants et reconnus, l'Université de Neuchâtel souhaite soutenir et développer le lancement de deux nouveaux « domaines en émergence ».

■ **Propriété intellectuelle**

La Faculté de droit possède aujourd'hui déjà d'importantes compétences en matière de droit de l'innovation et de droit de la propriété intellectuelle, qui lui permettent d'offrir des formations spécifiques. Un renforcement de ces compétences permettra d'augmenter le rayonnement du pôle d'enseignement et de recherche et de développer de nouvelles collaborations avec, en particulier, la Faculté des sciences économiques, la Faculté des lettres et sciences humaines et la Faculté des sciences.

■ **Traitement des grandes masses de données (« big data »)**

L'Université de Neuchâtel possède déjà des compétences spécifiques en matière de gestion et de traitement des grandes masses de données scientifiques qui sont nécessaires à de nombreux domaines de recherche. La consolidation de ces compétences comme un « domaine en émergence » permet le développement de nouveaux projets nécessitant la prise en charge de données volumineuses ou complexes et d'exploiter les synergies entre les équipes de la Faculté des sciences et celles de la Faculté des sciences économiques. Ce domaine se verra enrichi par de nouvelles activités de recherche en cryptographie et théorie du codage.

3. *Entretenir et enrichir la coopération, les collaborations et les réseaux*

Un nécessaire réseau d'accords variés

Rayonner n'est possible qu'avec l'appui des autres. C'est en collaborant et en créant des partenariats que l'Université de Neuchâtel pourra continuer de développer des programmes de formation spécifiques et attractifs. Quels que soient ses atouts et ses qualités intrinsèques, toute université – l'Université de Neuchâtel comme les autres – est aujourd'hui insérée dans un réseau, voire dans un ensemble de réseaux entremêlés, qui se chevauchent et se recoupent et qui caractérisent ce qu'il est convenu d'appeler le paysage des hautes écoles, tant sur le plan national que sur un plan international.

Ces réseaux et collaborations sont de nature fort diverse et de contenus hétérogènes. Certains ont un caractère « politique » et relèvent de la stratégie des hautes écoles ou de la gouvernance de celles-ci ; ils mettent en place une collaboration relativement étroite, intense, systématique et généralisée entre plusieurs hautes écoles. D'autres accords se focalisent sur une collaboration plus ponctuelle et spécifique, sous forme de développement de programmes de formation communs à deux ou plusieurs universités, comme des programmes de master bilingues ou des programmes d'échange entre étudiant-e-s ou enseignant-e-s. D'autres encore portent uniquement sur des projets de recherche spécifiques et concrets.

On se bornera à mentionner quelques-unes de ces collaborations auxquelles l'Université de Neuchâtel est associée ou participe, en se limitant aux plus significatives en termes d'image de notre Université. D'autres formes de collaborations seront décrites dans les chapitres « Enseignement » et « Recherche ». De plus, une liste comportant les principaux accords de collaboration et de coopération de chacune des Facultés figure dans l'Annexe 3.

a) *Les accords qui relèvent de la politique des hautes écoles suisses et de la gouvernance*

En tant qu'université soumise à la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) du 30 septembre 2011, l'Université de Neuchâtel participera aux accords et aux structures communes de coopération et de coordination des hautes écoles à l'échelle nationale, exigées par la nouvelle loi, notamment les futures « Conférence suisse des hautes écoles » et « Conférence des recteurs des hautes écoles suisses ». L'Université de Neuchâtel y participera même de manière très active, puisque, en septembre 2012, les trois conférences actuelles des recteurs des hautes écoles ont à l'unanimité désigné Martine Rahier, rectrice de l'Université de Neuchâtel, comme nouvelle présidente de l'association *swissuniversities*, association qui préfigure la future Conférence des recteurs des hautes écoles suisses.

Dans un cadre plus restreint, lié à la collaboration et à la coopération avec les universités qui sont géographiquement les plus proches sur le territoire suisse, l'Université de Neuchâtel est liée par deux accords qui mettent en place une coopération étroite, que ce soit en termes de gouvernance ou en termes d'enseignement et de recherche : le Triangle Azur (Genève, Lausanne et Neuchâtel) et le réseau BENEFR (Berne, Fribourg et Neuchâtel). Ainsi, par exemple, les rectorats du Triangle Azur se rencontrent

régulièrement pour discuter des projets et des problèmes communs et échanger les bonnes pratiques en matière de gouvernance des trois Universités. Ces accords conclus il y a quelques années déjà permettent la mise en œuvre de programmes de formation novateurs et originaux.

L'Université de Neuchâtel est en outre partie prenante de la coopération placée sous l'égide de la Conférence universitaire de Suisse occidentale (CUSO), laquelle gère et soutient notamment, pour les universités et instituts de formation universitaire de Suisse romande, plusieurs programmes doctoraux ainsi que d'autres projets communs.

Toujours dans le cadre de la politique universitaire, on mentionnera encore d'autres accords, plus spécifiques, de collaboration entre l'Université et diverses collectivités publiques. Ainsi, par exemple, un accord de coopération a récemment été conclu entre l'Université de Neuchâtel et 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, etc.).

Dans le même ordre d'idée, pour demeurer dans le cadre du Canton de Neuchâtel, un groupe de travail comprenant des représentants de l'Université et de la Ville de La Chaux-de-Fonds a été institué en vue d'étudier les possibilités de coopération entre l'alma mater et le haut du canton.

b) Les collaborations nationales et internationales en matière d'enseignement et de recherche

A côté de ces accords et collaborations qu'on peut qualifier de « politiques », l'Université a conclu de très nombreux accords qui la lient à d'autres hautes écoles, suisses et étrangères, dans le domaine purement académique.

En matière d'enseignement, on peut mentionner notamment, au plan national, plusieurs accords de mise en place de formations communes avec les principales universités partenaires, comme des masters bilingues avec Lucerne (en histoire et en droit), avec Lucerne et Lausanne (en méthodologie d'enquête et opinion publique) ou d'autres masters communs, avec l'Université de Lausanne (systèmes d'information et en biogéosciences), avec l'Université de Fribourg (archéologie) et l'Université de Berne dans le cadre de BENEFR (informatique), ou encore avec les Universités de Genève et Lausanne dans le cadre du Triangle Azur (théologie).

Au plan international, il y a lieu de citer, en plus des nombreuses conventions de mobilité étudiante (voir chap. I 6.) conclues notamment dans le cadre du programme Erasmus ou d'autres accords de ce type (dont un programme d'échange d'étudiant-e-s avec Columbia), des accords portant sur des formations communes, comme un double master avec le King's College de Londres.

En matière de recherche également, l'Université a tissé de nombreuses collaborations avec d'autres institutions de recherche, suisses et étrangères, dans le cadre de projets d'envergure comme par exemple les projets *Sinergia* soutenus par le FNS, les projets de l'Union européenne et les projets *Sciex* (soutien à la mobilité des chercheurs et chercheuses). Relevons encore que l'Université, par le biais de son service informatique et télématique (SITEL), collabore avec le Centre suisse de cartographie de la faune (CSCF), sous mandat de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV). La plateforme Global Biodiversity Information Facility (GBIF-Suisse) deviendra à terme un nœud central pour la distribution des flux d'informations sur la biodiversité. Une liste des principaux projets de recherche auxquels l'Université de Neuchâtel participe figure à l'Annexe 3.

c) Les collaborations internes

Favoriser les formations et les recherches transversales (par exemple le bachelor de biologie-ethnologie) et créer un environnement propice à leur dimension interfacultaire, telles sont les actions qui plaident en faveur de la cohésion interne. Il est vrai que chaque Faculté a ses spécificités, ses modes de fonctionnement, ses disciplines de prédilection, ses valeurs, mais les interactions entre les Facultés ne peuvent être que positives pour l'ensemble de l'institution. L'Université ne peut probablement pas compter sur de nouveaux moyens financiers, elle peut en revanche, en raison de sa taille, favoriser la création de collaborations internes. Ces dernières, représentant une véritable richesse, vont venir en appui des « pôles d'excellence » et des « domaines en émergence » et permettre le partage de nombreux outils de travail (par exemple le Centre de calcul, les bibliothèques, etc.).

I. ENSEIGNEMENT

L'Université de Neuchâtel au cœur du savoir... dans le domaine de l'enseignement

Parallèlement à la finalisation de l'intégration du système de Bologne, l'Université a mis en place, au cours de la période de planification précédente, divers instruments visant l'excellence de son enseignement. Désormais, il s'agit d'affiner et de compléter ces instruments, en créant un environnement stimulant à la fois les qualités des enseignant-e-s et la réussite étudiante tout en poursuivant le développement des programmes de formation de niches. L'excellence de l'enseignement, la préparation à des carrières académiques et professionnelles et l'employabilité des étudiant-e-s à l'issue de leurs études seront ainsi accrues.

1. Principes et valeurs

Répondre aux défis
de compétitivité

L'Université poursuit avec sérénité et conviction son développement et intègre les mutations qu'il impose. Celles-ci ont été particulièrement importantes en matière d'enseignement au cours de ces dernières années. Offrir des enseignements de haute qualité a été possible grâce à la conjonction de toutes les parties prenantes de l'institution : autorités dirigeantes, enseignant-e-s et étudiant-e-s. La mise en place de nouveaux instruments permettant d'atteindre l'excellence, comme l'évaluation des cours, les processus d'engagement des professeur-e-s et la recherche d'un objectif commun, a donc permis une belle avancée en termes de qualité de l'enseignement. Il s'agit à présent de compléter les prestations offertes à chaque partie prenante, de manière à ce que la recherche de l'excellence soit la *valeur première* de l'enseignement. Tels sont les engagements au niveau de l'enseignement que souhaite prendre l'Université pour ces quatre prochaines années.

C'est pourquoi le rectorat a défini quatre grands axes afin de promouvoir l'excellence de l'enseignement, à savoir la *qualité de l'enseignement*, *l'encadrement des étudiant-e-s*, *l'harmonisation des processus* et *l'intensification des liens avec la Cité*.

1.1 Excellence de l'enseignement

La recherche de l'excellence, dépassement perpétuel, est une priorité que l'Université souhaite reconduire dans le présent plan quadriennal. Au niveau de l'enseignement, elle a retenu comme principe que pour être de qualité, l'enseignement supérieur doit avoir trois caractéristiques. Premièrement, les programmes de formation doivent être actuels et contenir les résultats de la recherche. Ensuite, les étudiant-e-s doivent acquérir, au travers de la formation, des compétences académiques et professionnelles. Enfin, le programme de formation doit être durable et conduire à l'intégration dans le marché du travail. C'est dans ce contexte que les instruments d'évaluation des performances seront affinés et complétés. À cet effet, il convient d'impliquer activement les étudiant-e-s dans l'évaluation des enseignements et des programmes (voir chap. III 2.). En effet, l'appréciation des étudiant-e-s sur la qualité des programmes est une information d'importance pour l'élaboration et la mise à jour de ces derniers.

Un autre indicateur d'excellence est celui de la perception de la formation par les employeurs de nos diplômés. Pour ce faire, il convient de continuer à établir des contacts étroits dans le cadre du processus « qualité ». Une autre pierre angulaire de l'excellence de l'enseignement est l'accréditation. En effet, elle donne aux étudiant-e-s, aux employeurs et aux autorités politiques une information claire et précise du niveau de l'enseignement d'un programme. De plus, l'accréditation confère une dimension internationale à plusieurs programmes de formation de l'Université. Enfin, le rectorat entend introduire de manière systématique les résultats d'apprentissage ou acquis de formation (*learning outcomes*). Cette donnée permet non seulement à l'étudiant-e de savoir ce qu'il sera capable de faire au terme de sa formation, mais aussi à l'employeur de savoir ce qu'il peut attendre de son nouveau collaborateur ou de sa nouvelle collaboratrice.

Toutes ces actions tendent vers l'excellence et devraient permettre à l'Université de disposer d'un enseignement à la fois de qualité et en phase avec les besoins du monde du travail.

1.2 Environnement stimulant les qualités des enseignant-e-s

La qualité de l'enseignement n'incombe pas aux seul-e-s professeur-e-s. Certes leur responsabilité est importante, mais elle est partagée avec le responsable de programme et les autorités universitaires, une partie du personnel administratif et bien entendu les étudiant-e-s. C'est la raison pour laquelle il convient de créer un véritable partenariat entre et avec les enseignant-e-s, de manière à renforcer la pédagogie universitaire. Une plate-forme d'échanges, réunissant des compétences du corps professoral et intermédiaire ainsi que celles des autres universités, est à développer et à animer. Le but d'une telle démarche est de stimuler les qualités de chaque enseignant, grâce à un encadrement spécifique et à des activités et des interactions pédagogiques (voir Axe 1).

1.3 Réussite des étudiant-e-s et employabilité des titulaires de bachelor et de master

La priorité de l'Université est de donner à ses étudiant-e-s une formation solide et reconnue, grâce à laquelle ils pourront développer rapidement des compétences dans le monde académique et sur le marché du travail. Il s'agit donc de tout mettre en œuvre pour leur permettre de suivre leurs études dans de très bonnes conditions d'encadrement et de les terminer dans des délais raisonnables. Pour y parvenir, un certain nombre de mesures (voir Axe 2) s'avèrent nécessaires, en particulier dans l'acquisition de compétences reconnues par les futurs employeurs, en Suisse ou à l'étranger. L'Université souhaite continuer à augmenter le niveau de mobilité de ses étudiant-e-s en favorisant les programmes d'échanges, la reconnaissance de nos titres et la coopération scientifique avec les meilleurs établissements internationaux. Les compétences à acquérir dépassent la pure dimension académique, tout en distinguant l'Université des autres institutions de formation tertiaire. Elles intègrent des valeurs comme la pluridisciplinarité, l'adaptabilité, l'esprit critique et les connaissances linguistiques et culturelles, pour n'en citer que quelques-unes. L'Université forme les futurs cadres de notre pays.

Connaître l'employabilité de nos étudiant-e-s implique la mise sur pied d'un système d'indicateurs de performance qui s'inscrivent dans une perspective d'amélioration continue des programmes d'enseignement. Plus précisément, les informations à recueillir concernent l'appréciation de nos formations auprès des employeurs et recruteurs, l'adéquation entre les contenus des cours et les besoins du marché du travail, ainsi que la satisfaction de nos titulaires de bachelor et de master. Jusqu'à présent, cette démarche a été entreprise au sein de l'Université pour l'évaluation de certains cursus (programmes phares de chaque Faculté). Il s'agit à terme de systématiser une telle analyse pour tous les cursus.

2. Analyse stratégique

Se connaître pour mieux se positionner

L'analyse de situation qui suit a été le résultat d'une démarche participative et coordonnée entre tous les acteurs de l'Université de Neuchâtel. Ceux-ci ont eu l'occasion de se prononcer sur différentes thématiques qui ont été soumises aux cinq Facultés.

2.1 Qualités et spécificités de l'enseignement

2.1.1 Offre de formation

L'Université de Neuchâtel offre des formations présentant une grande richesse disciplinaire, complètes pour ce qui est des formations de base (1^{er} cycle) et diversifiée pour ce qui est des formations spécialisées (2^{ème} et 3^{ème} cycles). Les cursus sont permanents à l'image des disciplines dans lesquelles est formée la relève de la société. La plupart des formations s'articulent autour de trois titres : le bachelor, le master et le doctorat. Quelques formations sont conçues dans une optique plus professionnalisante, comme la logopédie, le journalisme et les études muséales. Le rectorat entend consolider plusieurs de ces programmes, notamment les bachelors en droit et en sciences économiques, programmes pour lesquels les besoins en encadrement sont importants. L'offre de formation est complétée par plusieurs programmes de formation continue certifiants de 10 à 60 crédits ECTS et non certifiants (journées de formation).

La **Faculté des lettres et sciences humaines** offre des programmes d'étude à la fois rigoureux, cohérents et innovateurs. Sa taille, sa richesse disciplinaire et la densité de ses collaborations permettent une transdisciplinarité unique dans le paysage universitaire romand. En suivant deux, voire trois piliers dans des disciplines parfois très diverses, ses étudiant-e-s sont initiés au nomadisme des concepts, invités à penser

entre et au-delà des disciplines pour appréhender le passé, interpréter le monde présent et mieux se préparer aux mutations en cours.

Titres délivrés

Bachelors : en lettres et sciences humaines avec piliers en archéologie, civilisations et langues de l'Antiquité et du Moyen-âge, ethnologie, français langue étrangère, français médiéval et parlers gallo-romans, géographie, histoire, histoire de l'art, langue et littérature (allemandes, anglaises, françaises et hispaniques), logopédie, philosophie, psychologie et éducation, sciences de l'information et de la communication, sciences du langage, sociologie, piliers hors Faculté (biologie, économie et management, mathématiques ainsi que sciences et pratique du sport).

Masters : en lettres et sciences humaines avec piliers en archéologie, histoire (ancienne et médiévale, médiévale et moderne, moderne et contemporaine), histoire de l'art, linguistique historique et philologie françaises, littératures (allemande, anglaise et américaine, espagnole et hispano-américaine, française, de l'Antiquité et du Moyen-Âge), philosophie, sciences du langage et de la communication (langage et communication, linguistiques allemande, anglaise, du français moderne, hispanique), anthropologie, géographie humaine, psychologie et éducation, sociologie, migration et citoyenneté, sciences et pratique du sport ; en sciences sociales avec piliers en anthropologie, géographie humaine, psychologie et éducation, sociologie, migration et citoyenneté ; en études muséales, en logopédie, bilingue en histoire (avec l'Université de Lucerne), en archéologie (avec l'Université de Fribourg).

La **Faculté des sciences** propose des programmes scientifiques de qualité dans des domaines à la fois très variés et pointus : mathématiques, biologie, biologie-ethnologie, physiologie et écologie des plantes, biologie des parasites et écoéthologie, biogéosciences, hydrogéologie-géothermie et informatique. A cette palette s'ajoute la première année de bachelor des études de médecine et en sciences pharmaceutiques. Ces formations viennent d'ailleurs d'être accréditées par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ). La Faculté veille constamment à l'optimisation de l'enseignement avec tous les moyens à disposition. Elle souhaite aussi lier encore plus étroitement ses formations de master au marché du travail et aux entreprises régionales.

Titres délivrés

Bachelors : en biologie, biologie et ethnologie, mathématiques, sciences et sport. Première année de bachelor en médecine humaine et en sciences pharmaceutiques.

Masters : en biologie des parasites et écoéthologie, physiologie et écologie des plantes, hydrogéologie et géothermie, biogéosciences (avec l'Université de Lausanne), mathématiques, informatique (avec les Universités de Berne et Fribourg).

La **Faculté de droit** offre un programme de bachelor en droit permettant l'acquisition d'une solide formation de base. L'étudiant-e y apprend à maîtriser les outils fondamentaux pour la compréhension du droit, à savoir le raisonnement juridique, les mécanismes essentiels des disciplines juridiques fondamentales et l'utilisation des sources juridiques. Quant à son master, il offre six orientations différentes permettant de former des juristes spécialisés, formations nécessaires aux besoins de la société. Les enseignements sont conçus de manière à offrir un équilibre optimal entre théorie, réflexion et aspects pratiques, les étudiant-e-s atteignant un haut niveau de compétences juridiques à la fin de leur cursus.

Titres délivrés

Bachelor : en droit.

Masters : en droit sans orientation, avec orientations avocature (professions judiciaires), Business and Tax Law, droit public, droit de la santé et des biotechnologies, droit international et européen, droit du sport, droit social, droit de l'entreprise et de l'innovation, bilingue en droit (avec l'Université de Lucerne), double master en droit (avec le King's College de Londres).

La **Faculté des sciences économiques** offre des formations choisies en raison de leur pertinence pour les entreprises et la société d'aujourd'hui et de demain. Les plans d'études et les méthodes d'enseignement sont systématiquement révisés, afin d'actualiser le contenu, faciliter l'acquisition des connaissances, stimuler l'indépendance intellectuelle et répondre aux besoins des futurs employeurs. Ce souci de pertinence assure la cohérence interne de la Faculté et renforce la valeur de ses contributions à la collectivité, que ce soit sur le plan local, national ou international.

Titres délivrés

Bachelor : en sciences économiques avec orientation en économie politique, management, comptabilité et finance, ressources humaines, systèmes d'information, piliers management et économie en Faculté de lettres et sciences humaines.

Masters : en psychologie orientation psychologie du travail et des organisations, en journalisme, in Economics major in Economic Policy, en développement international des affaires, en statistique, in Finance Major in Financial Analysis, en systèmes d'information (avec l'Université de Lausanne).

La **Faculté de théologie** dispense des formations en collaboration avec les Universités de Lausanne et de Genève. Sa spécificité porte sur la théologie pratique et ce dans le cadre du Nouveau Partenariat en Théologie

(TPSR) du Triangle Azur. Elle assure la partie du master indispensable pour exercer le ministère pastoral dans les églises romandes. Par ailleurs, la réflexion sur l'avenir de la théologie dans le cadre du Triangle Azur se poursuit. Elle est d'autant plus d'actualité que, dans la période du *Plan d'intentions*, deux des postes de la Faculté sont à pourvoir en raison du départ à la retraite des titulaires.

Titres délivrés

Bachelor : en théologie (avec les Universités de Lausanne et Genève).

Master : en théologie avec piliers en sciences bibliques, histoire du christianisme, sciences des religions, théologie systématique et éthique, théologie pratique (avec les Universités de Lausanne et Genève).

La formation continue constitue l'une des missions de l'Université. Elle vise à répondre aux besoins des professionnels en proposant des formations de haut niveau. L'offre de formation certifiante proposée par les Facultés s'est progressivement étoffée, notamment avec le passage au système de Bologne. Autofinancées, ces formations concernent toutes les Facultés et portent sur les thèmes qui suivent.

- *Entreprises et Égalité – Outils pour améliorer l'efficience.*
- *Urbanisme durable, développement durable et gouvernance, délivré conjointement avec les Universités de Lausanne et de Genève.*
- *Conservation du patrimoine et muséologie des beaux-arts.*
- *Promouvoir une institution culturelle. Marketing, relations publiques et sponsoring.*
- *Gestion des sites pollués, délivré conjointement avec l'Université de Berne, en collaboration avec l'Institut en environnement et ressources naturelles de la haute école spécialisée de Zurich.*
- *Exploration & Development of Deep Geothermal Systems.*
- *Écologie et sciences de l'environnement.*
- *Droit de la famille, en collaboration avec la Fédération suisse des avocats.*
- *Magistrature, en collaboration avec l'Académie suisse de la magistrature, l'ensemble des Facultés de droit des Universités suisses et la Fondation pour la formation continue des juges suisses.*
- *Droit de la santé.*
- *International Taxation.*
- *Cross-Cultural Business Practice, délivré conjointement avec les Universités de Fribourg et de Berne.*
- *International Financial Accounting, délivré conjointement avec la Haute école de gestion Arc.*
- *Gestion des ressources humaines et des carrières, titre délivré conjointement avec les Universités de Genève, de Lausanne et de Fribourg.*
- *Accompagnement spirituel.*

A ces formations, s'ajoutent de nombreuses journées de formation pointues proposées par les Facultés à un public de professionnels sur la base des derniers développements de la recherche universitaire.

2.1.2 Positionnement stratégique

Le processus de Bologne vise à créer un grand marché de l'enseignement supérieur, de ce fait les universités sont de plus en plus soumises à la concurrence. L'Université de Neuchâtel n'échappe pas à cette logique, puisqu'elle déploie ses activités dans une aire de recrutement assez restreinte et dans laquelle la concurrence est vive. Ses principaux concurrents sont les universités de Suisse romande, à savoir les Universités de Lausanne, Genève et Fribourg. Cette concurrence n'empêche pas les universités de collaborer étroitement dans différents domaines. Les réseaux de proximité qu'elles ont créés (Triangle Azur et BENEFRi par exemple) s'inscrivent dans le renforcement de partenariats stratégiques de formation.

Concernant le recrutement des étudiant-e-s, l'Université mise sur ses avantages comparatifs et la qualité de son enseignement. Le fait d'être une institution de proximité la rend à la fois attractive et différente de ses concurrents. Grâce à une offre de formation solide et de base des enseignements de 1^{er} cycle et à des programmes de niche pour le 2^{ème} cycle, l'Université a su au cours du temps renforcer son attractivité et attirer des étudiant-e-s provenant non seulement de la Suisse entière mais aussi de l'étranger. Toutefois, l'aire d'attraction des Universités romandes diffère selon les cycles d'études en raison de l'offre de formation. C'est au niveau du bachelor que la concurrence est la plus importante. Ce constat se vérifie par le fait que l'Université n'a aucun partenariat de 1^{er} cycle.

Grâce à de solides bases acquises au niveau du bachelor, l'étudiant-e « neuchâtelois-e » pourra soit rejoindre, dans la continuité de son cursus, n'importe quel programme de 2^{ème} cycle en Suisse et dans le monde, soit trouver un emploi dans des délais relativement courts. C'est une valeur essentielle qui renforce l'excellence de l'enseignement.

2.1.3 Parties prenantes

L'adoption d'un *Plan d'intentions* ne peut se faire sans l'adhésion de toutes les parties prenantes, à savoir pour l'Université les groupes de personnes qui vont devoir contribuer à la réalisation des objectifs qu'elle s'est assignés. Pour l'enseignement, les parties prenantes sont au nombre de quatre : les étudiant-e-s et les associations d'étudiant-e-s, le corps enseignant, le personnel administratif exerçant des tâches académiques (secrétariat de Facultés et d'Instituts, bibliothèques, etc.) et les autorités dirigeantes. Par ailleurs, il convient de relever que la population étudiante de l'Université de Neuchâtel est très diversifiée, non seulement en raison de sa provenance et des langues qu'elle parle (quelque 80 nationalités différentes), mais aussi en raison des objectifs de carrière des étudiant-e-s, de leurs attentes et de leur engagement. Cette diversité résulte de l'ouverture vers l'extérieur de notre Université et de l'accomplissement des tâches que lui a confiées la Cité.

2.2 Atouts à valoriser

Les facteurs clés

- Les programmes des trois cycles sont reconnus comme formations de haute qualité. Ils sont compatibles avec les programmes suisses et internationaux de la formation tertiaire. Plusieurs d'entre eux sont uniques en Suisse ou en Suisse romande.
- Les programmes d'études sont rigoureux, cohérents et novateurs et ils favorisent la transdisciplinarité.
- Leur contenu permet de créer des complémentarités avec les Universités voisines, ainsi que des opportunités de collaboration.
- Le taux d'encadrement est élevé et donne la possibilité de créer des enseignements orientés vers la pratique. Dans cette optique, certains d'entre eux ont une dimension un peu plus professionnalisante par le biais de stages en entreprises et d'activités sur le terrain.
- Grâce à la démarche « Qualité » mise en place par l'Université (voir chap. III 2.), les enseignements sont régulièrement évalués par les étudiant-e-s. Chaque enseignant est invité à prendre connaissance des résultats et à intégrer les demandes de la communauté universitaire. Le Secteur Qualité procède à l'évaluation de quelques cursus au cours de la période de planification dans le cadre de l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ). Ces différents instruments d'analyse contribuent à garantir la qualité des enseignements et rendent pertinente la recherche de l'excellence pour tous nos enseignements.
- Au niveau des prestations, il convient de relever que les conseils donnés aux étudiant-e-s sont personnalisés et de qualité. Le niveau d'encadrement constitue l'un des facteurs clés de l'attractivité de l'Université. Les supports de cours et la possibilité de suivre les programmes à temps partiel sont des atouts à mettre en évidence.
- Les formations dispensées sont attractives et offrent de nombreux débouchés. Globalement, l'employabilité y est jugée satisfaisante en raison de l'adéquation entre les compétences acquises et les besoins du marché du travail.

Impact sur la stratégie

Le niveau d'encadrement est une préoccupation majeure des Facultés, en particulier au niveau des mémoires de master. Il faut maintenir cet atout, tout en veillant à ce que l'attractivité de certains cursus ne pègre pas le ratio nombre d'élèves par professeur. Au niveau des bachelors, il s'agit de consolider les cursus tout en gardant la diversité des enseignements qui contribue à leur excellence.

2.3 Potentiels à exploiter

Les facteurs clés

La bonne renommée générale des programmes est établie. Cependant, certains d'entre eux doivent encore être consolidés et devenir plus attractifs, tant au niveau national qu'international.

S'il existe une bonne adéquation entre les programmes d'études et les besoins du marché du travail, il faut veiller à ce que les mutations de ces besoins soient intégrées de manière systématique, sans pour autant toucher à la stabilité des programmes, qui doit pouvoir être garantie à nos étudiant-e-s.

L'introduction de cours en anglais et la possibilité de suivre des cursus bilingues ont été jugées de manière positive, mais le nombre de cours enseignés dans une autre langue reste encore insuffisant. C'est pourquoi les Facultés souhaitent intensifier davantage les conventions de mobilité et donner plus d'enseignements en anglais par exemple.

Toutes les Facultés s'accordent à dire que les échanges avec la Cité, en particulier avec les milieux économiques et politiques, sont à intensifier et à privilégier. Ceux-ci semblent être sporadiques et cloisonnés par cursus. Un véritable dialogue doit s'instaurer dans le cadre d'activités spécifiques.

En dernier lieu, les Facultés souhaitent que les statistiques nécessaires au pilotage (tableaux de bord) de leur cursus continuent à être développées, ceci dans une perspective de direction efficace des programmes.

Impact sur la stratégie

Grâce à des actions ciblées, il existe encore des potentiels pour augmenter la visibilité et renforcer la dimension internationale des programmes. Les préoccupations et objectifs des Facultés concordent de manière très étroite avec celles du rectorat dans le domaine de l'enseignement. Les quatre axes de développement qui ont été retenus vont exactement dans le sens des besoins des cinq Facultés.

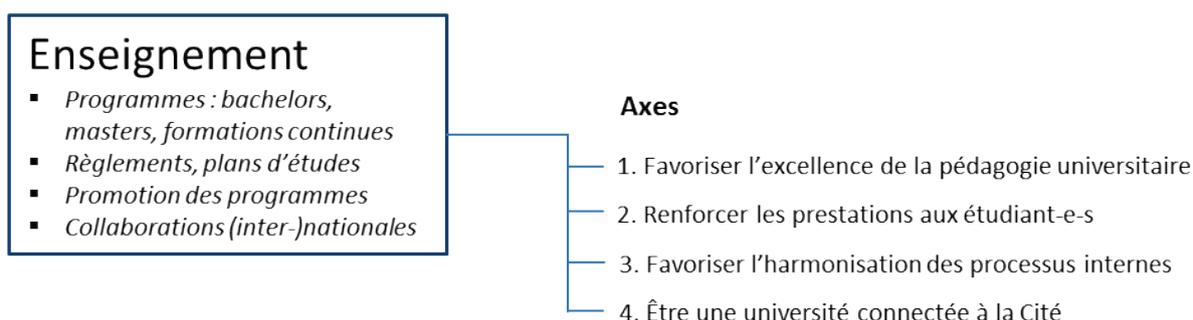
3. Objectifs stratégiques et actions nécessaires

Relever les défis de l'enseignement

Compte tenu de ses spécificités et de la qualité de son enseignement, l'Université de Neuchâtel occupe une place de choix dans le paysage universitaire suisse. Dans ce contexte, elle a défini quatre axes qui visent l'excellence de l'enseignement, et plus spécifiquement une pédagogie universitaire et un encadrement de qualité, ainsi que les interactions avec la Cité.

3.1 *Thèmes d'identification*

Dans le domaine de l'enseignement, la mission de l'Université de Neuchâtel est celle de *former des étudiant-e-s de manière à leur offrir la carrière professionnelle ou académique qui répond le mieux à leurs ambitions personnelles et aux besoins de la société*. Pour la remplir pleinement, l'Université doit tirer parti de ses avantages concurrentiels, soit la qualité de l'offre et du contenu de ses programmes de formation et de l'encadrement qu'elle propose à ses enseignant-e-s et étudiant-e-s. Ensuite, elle doit tout mettre en œuvre pour donner à ses étudiant-e-s les moyens d'acquérir les connaissances et compétences que vont exiger leurs postes successifs. C'est la raison pour laquelle la mission ne sera remplie que si les programmes de formation sont en adéquation avec les besoins et exigences du marché du travail et les valeurs de la société. C'est là que la connexion avec la Cité trouve tout son sens.



3.2 *Axes de développement*

Les quatre axes présentés ci-après ont été unanimement approuvés par les Facultés. De leur côté, celles-ci ont également défini des objectifs qui vont dans le sens des valeurs fondamentales de l'Université de Neuchâtel. Toutes ces actions à mener dans le cadre de l'Axe 1 seront réalisées en étroite collaboration avec le secteur Qualité (voir chap. III 2.)

Axe 1 : Favoriser l'excellence de la pédagogie universitaire

Notre population étudiante a à sa disposition un vaste choix de programmes de formation. Notre devoir est d'enrichir constamment les savoirs qu'ils contiennent, et de transmettre ces savoirs à nos étudiant-e-s de manière à faire d'eux des citoyens responsables et des personnes hautement qualifiées dans le monde du travail. Pour ce faire, de nouvelles mesures doivent être prises pour développer l'excellence de la pédagogie universitaire. L'Université de Neuchâtel soutient les enseignant-e-s désireux de parfaire leurs compétences pédagogiques.

Comment atteindre l'objectif ?

■ **Définition et mesure des acquis de formation**

Définir les acquis de formation ou *learning outcomes* est primordial pour atteindre l'excellence de l'enseignement. Ils permettent de décrire ce qu'un-e étudiant-e doit savoir et comprendre à l'issue d'une formation. Ces informations permettent non seulement de mieux cibler les programmes de formation, mais aussi d'affiner les plans d'études et de choisir les meilleures formes d'enseignement et d'évaluation (cours, séminaires, travaux pratiques ...). Il conviendra, au sein de chaque programme, de définir progressivement les acquis de formation pour les cours.

■ **Création d'une plate-forme d'échanges et d'information**

Intensifier les liens, échanger et partager les expériences au sein du corps enseignant est l'une des meilleures manières de consolider la pédagogie universitaire. Il s'agit d'intensifier les échanges, non seulement au niveau des instances dirigeantes de l'Université et de ses partenaires, mais aussi entre les personnes chargées de diffuser le savoir. C'est l'une des raisons pour lesquelles le rectorat a défini des projets portant sur des programmes interfacultaires et aussi interuniversitaires.

■ **Ateliers « enseignement »**

La mise en place d'ateliers « enseignement » est importante pour « tirer des leçons » de situations pratiques, mettre en valeur les qualités pédagogiques, discuter de la concordance des évaluations, intégrer les nouveaux enseignant-e-s et échanger sur les pratiques pédagogiques. Les ateliers réuniront aussi des enseignant-e-s d'autres institutions comme les lycées et les HES, de manière à apprendre de chacun et à optimiser la mobilité étudiante entre les différents centres de formation.

■ **Guide de l'enseignant**

L'enseignant, qu'il soit nouvellement arrivé ou non, doit avoir un instrument de référence dans lequel il puisse trouver diverses informations sur les plates-formes informatiques, les supports de cours, les modalités d'évaluation, le déroulement des examens, les recours, l'encadrement des étudiant-e-s pour les mémoires, les stages, ainsi que des conseils, pour ne citer que quelques éléments constitutifs du guide. Ce dernier, en ligne (intranet), sera régulièrement actualisé au fur et à mesure des besoins des enseignant-e-s et de leurs étudiant-e-s.

■ **Commission « enseignement »**

Afin d'implémenter ces différentes mesures tout en respectant la spécificité de chaque formation, une commission « enseignement » sera créée.

■ **« Task force formation continue »**

Le rectorat souhaite créer une commission de type task force qui aura pour tâche de mener une réflexion dans le but de développer les conditions-cadres de la formation continue. Elle travaillera en étroite collaboration avec les Facultés.

Mode d'évaluation et suivi des objectifs

Nombre d'activités de partage des connaissances, nombre de projets, satisfaction des enseignant-e-s, rapports d'évaluation des cours et des programmes (voir chap. III 2. sur la qualité) ...

Axe 2 : Renforcer les prestations aux étudiant-e-s

Notre population estudiantine doit pouvoir trouver un environnement propice à sa formation. Pour ce faire, elle doit bénéficier d'enseignements et de services de qualité. L'Université de Neuchâtel poursuit sa volonté d'encadrer ses étudiant-e-s, encadrement qui commence au début des études par un appui à leur intégration, et continue par une incitation à la persévérance et une aide régulière pour la réussite de chaque étape du cursus. L'objectif est d'encadrer de façon personnalisée chaque étudiant-e jusqu'à l'obtention du titre, et

même au-delà, en fonction de ses besoins, de l'acquisition des connaissances et du développement de ses compétences.

Comment atteindre l'objectif ?

■ Des prestations étendues

Il s'agit de créer des partenariats entre enseignant-e-s et étudiant-e-s (niveau avancé comme débutant), dont le but principal est de créer un encadrement propice, mais aussi novateur, de manière à permettre aux étudiant-e-s d'obtenir leur titre de bachelor ou de master, et dans les meilleurs délais. Plusieurs instruments sont à disposition de chaque membre du partenariat : évaluations, feed-back d'une plate-forme d'échanges et d'information, tutorat, facilités d'intégration, etc. Par ailleurs, les prestations seront renforcées, voire créées, pour aider les étudiant-e-s dans l'apprentissage des langues (centre de langues) et les soutenir dans la rédaction. Le rectorat souhaite s'associer à la Fédération Neuchâteloise des Étudiants (FEN) pour préciser la mise en œuvre de ces différentes prestations. Il est primordial que les étudiant-e-s puissent acquérir des compétences dites transversales tout au long de leur parcours universitaire.

■ Intensification des échanges dans le cadre des accords de mobilité

Le fait de suivre des cours dans une autre université suisse ou étrangère durant la formation améliore sans conteste l'employabilité des étudiant-e-s. C'est pourquoi il convient de poursuivre la politique de mobilité en créant de manière ciblée des accords et conventions avec de nouveaux partenaires.

Mode d'évaluation et suivi des objectifs

Taux de réussite, performance des étudiant-e-s (notes, abandons ...), durée moyenne des études, adéquation entre le recrutement et la formation suivie ...

Axe 3 : Favoriser l'harmonisation des processus internes

Il s'agit de poursuivre l'harmonisation administrative (calendrier académique, tâches administratives découlant des règlements et plans d'études ...), tout en tenant compte des spécificités des Facultés, ceci dans le but de favoriser le suivi et l'encadrement des étudiant-e-s en formation dans des programmes interfacultaires notamment. L'objectif de l'Axe 3 est aussi de faciliter les tâches des secrétariats, de manière à faire face à la hausse du nombre d'étudiant-e-s. L'aspect purement administratif des procédures est précisé dans le chapitre III sur la « Gouvernance ».

Comment atteindre l'objectif ?

■ Poursuite du développement d'outils adéquats de la gestion des études

L'Université a développé depuis plusieurs années des outils performants de gestion des études. Il s'agit pour la prochaine période quadriennale de les affiner, de manière à ce que les responsables de programmes puissent bénéficier d'informations pertinentes pour la gestion de ceux-ci (tableaux de bord, plans d'études, bases de données ...).

■ Gestion académique « transversale »

L'Université doit veiller à une certaine harmonisation administrative, tout en maintenant les spécificités académiques des programmes. En effet, son ambition de favoriser la transversalité des études ainsi que la mobilité des étudiant-e-s nécessite des pratiques communes dans plusieurs domaines : calendrier académique, horaires, dispositions réglementaires, etc. Le rectorat souhaite proposer la recherche de dénominateurs communs entre les Facultés en vue d'harmoniser la gestion académique.

Mode d'évaluation et suivi des objectifs

Degré de satisfaction des utilisateurs, importance des questions des étudiant-e-s dans les Facultés et nombre d'exceptions ou dérogations accordées.

Axe 4 : Etre une Université connectée à la Cité

En dehors de sa vocation éducative et scientifique, l'Université de Neuchâtel souhaite densifier ses liens avec la communauté, soit avec la population, les milieux professionnels et politiques et les entreprises. Elle doit être à l'écoute de leurs besoins de formation, intégrer de nouvelles réalités, diffuser ses savoirs et promouvoir ses

activités d'enseignement. Pour ce faire, elle souhaite aussi s'appuyer sur les compétences de ses professeurs honoraires. L'Université entend se positionner de manière très claire dans le paysage régional et national de la formation tertiaire.

Comment atteindre l'objectif ?

■ **Dialogues Université-Cité**

En fonction des thématiques, l'Université souhaite créer des groupes de dialogues Université-Cité composés de spécialistes de la Cité provenant d'horizons variés : milieux économiques, politiques, sociaux, culturels. Il s'agit principalement de faire davantage connaître nos programmes de formation, de déterminer les besoins des entreprises, de mesurer le niveau de satisfaction des employeurs de nos titulaires de bachelor et de master. En d'autres mots, l'Université entend poursuivre les échanges réciproques et constructifs avec tous les milieux et toutes les parties prenantes et continuer à faire partie des acteurs clés de la Cité. A titre d'exemple, on peut citer les liens étroits qu'elle tisse avec les professionnels de la santé dans le cadre de la première année des programmes de bachelor en médecine et en sciences pharmaceutiques. Avec ses quelque 5'400 membres, la communauté universitaire joue un rôle de premier plan dans toute la région !

■ **Organisation d'évènements**

Étant au cœur du savoir, l'Université de Neuchâtel et ses cinq Facultés organisent régulièrement des conférences, des débats, des colloques et des séminaires destinés soit à un public de spécialistes, soit à un public plus large. Ces activités très importantes sont à poursuivre et à soutenir. Elles seront complétées par des évènements plus spécifiques, comme des journées portes-ouvertes, des expositions et des forums. Dans la mesure du possible, l'Université souhaite mettre un accent particulier sur la co-organisation d'activités avec des partenaires de la Cité, de manière à renforcer son ancrage régional et sa visibilité.

■ **Université du 3^e âge (U3a)**

L'U3a contribue également au renforcement des liens de l'Université avec la Cité. En effet, elle a pour mission de faire profiter les aînés de l'enseignement et de la recherche académique et de contribuer à la formation tout au long de la vie. Elle souhaite également recentrer ses activités (conférences, ateliers) sur la transmission du savoir académique en y augmentant la participation des enseignant-e-s et chercheurs et chercheuses de l'Université, ainsi que celle des professeur-e-s honoraires.

■ **« Task force formation continue »**

Par le biais de la task force (voir Axe 1), l'Université souhaite associer les milieux économiques (employeurs-employés) pour évaluer les besoins de la Cité en matière de formation continue.

■ **Centre de carrière**

L'Université a créé depuis six mois un Centre de carrière dans le but de mettre à disposition des futurs et nouveaux diplômé-e-s des outils pour les aider à s'insérer dans le monde professionnel et de créer des contacts avec les futurs employeurs. L'objectif global est de continuer à valoriser les compétences acquises grâce aux formations de l'Université et à intensifier les contacts déjà établis.

Mode d'évaluation et suivi des objectifs

Pourcentage des étudiant-e-s ayant trouvé un emploi dans les six mois après la fin des études, entretiens réguliers avec les alumni et des entreprises, conférences publiques, visites de laboratoires, débats, rencontres conviviales, nombre de contacts des étudiants et taux de participation aux activités du Centre de carrière ...

4. « Pôles d'excellence » et « domaines en émergence »

Se profiler par les projets

Les différents projets retenus visent essentiellement à atteindre les objectifs stratégiques et à viser l'excellence en matière d'enseignement. Ils sont classés selon trois caractéristiques qui relèvent des priorités académiques, à savoir les projets liés aux « pôles d'excellence », les projets des « domaines en émergence » (développés dans le chapitre « Recherche ») et les projets interfacultaires et facultaires présentés ci-après. En dynamisant les « pôles d'excellence » reconnus et les « domaines en émergence », l'Université renforce son attractivité et sa visibilité. C'est, en d'autres termes, rayonner grâce au savoir.

4.1 « Pôles d'excellence »

■ Droit de la santé

Création d'un master en « Droit comparé de la santé », en collaboration avec l'Université Paris V Descartes, le King's College de Londres et l'Université de Neuchâtel.

■ Migrations et mobilité

Pérennisation de trois postes financés par un projet de coopération et d'innovation (PCI), par la Banque Cantonale Neuchâteloise et par l'Université dans le domaine de l'aménagement du territoire et urbanisme, de la géographie politique et en anthropologie et développement durable.

■ Sciences cognitives

Création d'un master interfacultaire portant sur les compétences des Facultés des lettres et sciences humaines, des sciences et des sciences économiques.

4.2 « Domaines en émergence »

■ Propriété intellectuelle

Il s'agit d'augmenter de 20% un poste professoral dans le domaine du droit de la propriété intellectuelle.

5. Projets interfacultaires et facultaires

Cette catégorie de projets touche toutes les Facultés dans le domaine de l'enseignement. Pour la majeure partie d'entre eux, ces projets portent sur la consolidation des cursus existants. Le but retenu est de créer des complémentarités dans le portefeuille des formations. Dans quelques cas, les Facultés ont proposé de nouveaux cursus, tout en respectant le principe de l'existence de compétences et de ressources dans les domaines choisis. Le rectorat a retenu 13 projets pour lesquels le financement est possible dans le cadre de l'enveloppe quadriennale grâce à des transformations de poste arrivant à échéance ou qui correspondent à des engagements pris lors de financement de postes par des partenaires externes. Par ailleurs, il souhaite mettre en évidence dans le présent *Plan d'intentions* un certain nombre de projets intéressants et novateurs, mais pour lesquels il n'existe pas de financement à l'heure actuelle. La liste complète des projets remis par les Facultés se trouve en Annexe 2.

5.1 Projets avec financement

Le rectorat a retenu les projets et prévu les engagements suivants :

- *Aménagement du territoire et d'urbanisme.* Le poste actuel de professeur-e extraordinaire, arrivant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), est à repourvoir durant la période quadriennale.
- *Chimie analytique.* Dans le but de maintenir et de développer l'enseignement, le poste actuel de professeur-e ordinaire en chimie, arrivant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), sera transformé en un poste de professeur-e ordinaire ou professeur-e assistant-e en chimie analytique.
- *Développement durable.* Création d'un nouveau cours en économie du développement durable, complémentarité avec le nouveau bachelor pluridisciplinaire en sciences, création d'un module dans le bachelor en biologie-ethnologie, ajustement avec le master Economic policy.
- *Dialectologie et sociolinguistique.* Le poste actuel de professeur-e ordinaire, arrivant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), sera transformé en un poste de professeur-e extraordinaire, ce qui permettra la pérennisation d'un poste actuel de professeur-e assistant-e et d'assurer la coordination avec le Glossaire des patois de la Suisse romande.
- *Histoire de l'art moderne et muséologie.* Dans le but d'améliorer l'encadrement et de contribuer au rayonnement du domaine, le poste actuel de professeur-e assistant-e, financé par le Fonds National Suisse (poste de professeur-e boursier-ère du FNS), sera pérennisé après échéance de ce financement comme poste de niveau professoral.
- *Journalisme.* Suite au départ de la professeure en journalisme et nouveaux médias, un nouvel engagement est à réaliser en Faculté de sciences économiques au cours de la période quadriennale.

- *Linguistique française.* Dans le but de maintenir et de développer la linguistique française, le poste de professeur-e ordinaire, arrivant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), est également à repourvoir durant la période quadriennale.
- *Littératures et savoirs.* Le poste actuel de professeur-e assistant-e, financé par la Fondation Sandoz, sera pérennisé après échéance de ce financement comme poste de niveau professoral.
- *Logopédie.* Dans le but de maintenir la logopédie, le poste actuel de professeur-e ordinaire, arrivant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), est à repourvoir durant la période quadriennale.
- *Psychologie et éducation.* Le poste actuel de professeur-e ordinaire, venant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), sera transformé en poste de professeur-e assistant-e, de manière à soutenir la relève avancée.
- *Sciences de l'information et de la communication.* Le pilier sera renforcé par un poste de professeur-e assistant-e, de manière à soutenir la relève avancée.
- *Sociologie.* Le poste actuel de professeur-e ordinaire, venant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), sera transformé en poste de professeur-e assistant-e, de manière à soutenir à développer la sociologie économique.
- *Vision Biologie.* Il s'agit de créer des structures durables et fortes (pérennisation de poste) pour l'enseignement en biologie et médecine, de manière à rendre les masters en physiologie et écologie des plantes, en biologie des parasites et écoéthologie et en biogéosciences plus attractifs et renforcer les liens avec la Faculté des lettres et sciences humaines au niveau de l'enseignement.

5.2 Projets sans financement additionnel

Le rectorat salue par ailleurs toutes les initiatives et intentions intéressantes que les Facultés lui ont communiquées, mais qui n'ont pas pu être retenues, à l'heure actuelle, pour des raisons budgétaires. Il convient de relever en particulier les projets suivants : le « pôle luxe » autour de la thématique de la propriété intellectuelle et des innovations, le « pôle droit des médias », le renforcement du droit des assurances sociales et privées, ainsi que du droit pénal et de la criminologie, l'accréditation EPAS du bachelor en sciences économiques et la création du master in International Business Engineering.

Par ailleurs, le rectorat remercie toutes les Facultés d'avoir pris le temps de mener une réflexion sur l'avenir de l'enseignement dans leurs disciplines respectives et de lui avoir soumis des projets très variés et intéressants. Tous les projets soumis figurent à l'Annexe 2.

5.3 Projets de formation continue

La Faculté des sciences économiques souhaite compléter son offre de formation continue avec quatre programmes d'enseignement innovateurs pour cadres de niveau Certificate of Advanced Studies et divers séminaires. Le projet englobe les offres de formations continues en *Analyste de projet commercial*, *Gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement de la demande*, *Intégration des processus de gestion et Économie et finances publiques et séminaires Executive* (basés sur des cours sélectionnés à crédits ou sur des cours supplémentaires sur des sujets actuels, sans crédits). Quant à la Faculté des sciences, elle projette de créer un MAS en Integrated Crop Management en collaboration avec le CABI et l'appui du Canton du Jura.

6. Collaborations et partenariats

Echanger les savoirs

Rayonner n'est possible qu'avec l'appui des autres. C'est en collaborant et en créant des partenariats 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.

Les collaborations sont particulièrement développées avec les universités voisines, Genève et Lausanne, dans le cadre du Triangle Azur, et Fribourg et Berne, dans le réseau BENEFRI (Universités de Berne, Neuchâtel et Fribourg). Quant aux échanges avec les institutions du tertiaire spécialisé, ils sont aussi nombreux et positifs. Les activités qui y sont menées sont de qualité et sont aussi à intensifier. Elles débouchent sur la coordination des formations et l'accessibilité des étudiant-e-s aux différents programmes offerts dans diverses institutions.

C'est au niveau des accords de mobilité internationale (Erasmus, conventions particulières, etc.) que les collaborations sont encore à développer, tant pour les étudiant-e-s que pour les professeur-e-s. Un effort particulier doit être fourni pour trouver davantage d'universités dispensant des enseignements en anglais, pour accueillir nos étudiant-e-s. De même, il est souhaitable de conclure des accords d'échanges entre enseignant-e-s, à l'image de ce qui se fait dans le cadre de la recherche.

Accords signés dans le cadre du programme ERASMUS

Autriche : Paris-Lodron-Universität Salzburg.
Belgique : Universiteit Antwerpen, Université libre de Bruxelles, Universiteit Ghent, Katholieke Universiteit Leuven, Université de Liège
Chypre : Cyprus University of Technology.
République tchèque : Masaryk University, University of South Bohemia, Charles University Prague.
Allemagne : Freie Universität Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin, Technische Universität Berlin, Universität Bielefeld, Rheinische-Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, International School of Management – Dortmund, Georg-August-Universität Göttingen, Fern Universität in Hagen, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Universität Hamburg, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Universität Karlsruhe, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Universität Köln, Universität Konstanz, Universität Leipzig, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, Ludwig-Maximilians-Universität München, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Universität Osnabrück, Fachhochschule Trier, Universität Ulm.
Danemark : Aarhus Universitet, Aalborg Universitet, University of Copenhagen.
Espagne : Universidad de Alcala, Universidad de Almeria, Universitat de Barcelona, Universitat autonoma de Barcelona, Universidad de Castilla la Mancha, Universidad de Granada, Universidad Nacional de Educacion a Distancia Madrid (UNED), Universidad Pontificia Comillas (Madrid), Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Oviedo, Universidad de Salamanca, Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Sevilla, Universidad Pablo de Olavide, Universitat de Valencia.
Finlande : University of Helsinki.
France : Université d'Avignon et des pays de Vaucluse, Université de Franche-Comté, Université Montesquieu Bordeaux IV, Université de Cergy-Pontoise, Université de Savoie, Université Blaise Pascal Clermont Ferrand 2, Université de Bourgogne, Université de Grenoble I, Université Pierre Mendès France Grenoble II, Université de Sciences et Technologies de Lille, Université Lumière Lyon II, Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, Université de Montpellier II, Université de Nancy, Ecole Polytechnique de Palaiseau, Université de la Sorbonne Nouvelle / Paris 3, Université de Paris IV Sorbonne, Université Pierre et Marie Curie Paris VI, Université René Descartes Paris V, Université de Paris-Nanterre X, Université de Paris Sud Orsay, Ecole normale supérieure, Ecole du Louvre, Université de Paris-Est Marne-La-Vallée, Université de Poitiers, Université de Rennes, Université de la Réunion, Université de Strasbourg, Ecole nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg (ENGEES), Université Le Mirail Toulouse II, Université Paul Sabatier Toulouse III, Institut national polytechnique de Toulouse, Université de Tours, Université de Nice-Sophia Antipolis.
Grande-Bretagne : University of Cambridge, University of Kent, University of Gloucestershire, University of Durham, King's College London, University of Sheffield, Sheffield Hallam University, University of Southampton, University of Stirling, Liverpool Hope University.
Italie : Università degli studi dell'Insubria, Università degli Studi di Bologna, Università degli studi di Firenze, Università del Salento, Università degli studi di Macerata, Università degli studi di Milano, Università cattolica del Sacro Cuore, Università degli studi di Milano Bicocca, Università degli studi di Napoli "Federico II", Università degli studi di Padova, Università degli studi di Palermo, Università degli studi di Pisa, Scuola Superior Sant'Anna Pisa, Università degli studi di Roma "La Sapienza", Università degli studi di Roma Tre, Università degli studi di Torino, Università degli studi di Trieste, Università Ca' Foscari di Venezia.
Irlande : University College Dublin, National University of Ireland, Maynooth.
Lituanie : Université de Vilnius.
Norvège : University of Bergen.
Pays-Bas : Universiteit van Amsterdam, Universiteit van Tilburg.
Portugal : Universidade de Coimbra, Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciencias do Trabalho e da Empresa Lisboa, Instituto Superior da Maia, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
Pologne : Nicolaus Copernicus University, Warsaw School of Economics, Université de Varsovie (Uniwersytet Warszawski), School of Economics Wroclaw.
Roumanie : Universitatea Babeş Bolyai Cluj-Napoca, Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" Iasi.
Suède : Göteborg Universiteit, Stockholm Universiteit.
Turquie : Université de Galatasaray.

Accords signés dans le cadre de conventions

Argentine : Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires.
Australie : University of Newcastle, University of Technology Sydney, National Center for Groundwater Research and Training, Adelaide.
Canada : Université de Montréal, Université de Moncton, Université Laval.
Colombie : Universidad de Los Andes, Bogota.
États-Unis : University of Utah, University of Alaska, Alfred University, University of Kentucky, Columbia University
France : Université de Bourgogne, Université de Franche-Comté, Ecole du Louvre.
Mexique : Universidad de Guadalajara.
Pologne : School of Economics Wroclaw.
Russie : State University of Psychology and Education Moscow State University of Psychology, Université de Novossibirsk.
Turquie : Université d'État de Galatasaray.

II. RECHERCHE

L'Université de Neuchâtel au cœur du savoir... dans le domaine de la recherche

L'Université a aussi pour mission de concourir au développement de la science par la recherche. La politique universitaire en matière de recherche mise sur l'excellence. Durant la période de planification précédente, l'Université a développé et mis en œuvre une série de mesures performantes lui permettant de répondre aux exigences accrues en termes de compétitivité et d'internationalisation de la recherche scientifique. Aujourd'hui, il s'agit de consolider et de compléter ces mesures dans le cadre d'une politique de recherche cohérente et transparente. L'objectif est de trouver des solutions adaptées aux exigences d'excellence imposées par la compétition entre les hautes écoles sur le plan national et international – et cela tout en respectant les cultures scientifiques propres à chacune des Facultés de l'Université.

1. Principes et valeurs

Répondre aux défis
de compétitivité

Le paysage scientifique et académique national et international subit actuellement des transformations profondes liées à l'internationalisation croissante de la recherche et à la complexification des appels d'offres hautement concurrentiels. L'Université est prête à relever ces défis. C'est en déployant des mesures systématiques visant à augmenter son attractivité et sa compétitivité que l'Université peut s'inscrire de manière optimale en tant qu'« Université de recherche » dans un paysage universitaire en profonde mutation. Elle fait aujourd'hui le choix stratégique d'investir dans le renforcement des axes de compétences existants, dans l'émergence de nouveaux domaines facultaires et interfacultaires et dans la poursuite d'une politique active d'incitation à la recherche et de promotion de la relève dans l'ensemble de ses secteurs. Ceci en réponse à une série de valeurs clé qui définissent le caractère distinctif de l'Université : *excellence et productivité scientifiques ; attractivité pour les chercheurs et chercheuses ; identité et visibilité en matière de recherche.*

1.1 Excellence et productivité scientifiques

L'Université encourage, au sein de l'ensemble de sa communauté, la production scientifique, la recherche de fonds compétitifs ainsi que le transfert de savoirs et de technologies. Au cours des années passées, elle a su développer avec succès une stratégie de promotion de la recherche lui permettant de se distinguer, notamment à l'échelle de la Suisse romande, et de se forger une renommée scientifique remarquable. Aujourd'hui, environ 28% de son budget repose sur des projets de recherche financés par des fonds de tiers, et elle voit l'augmentation de son taux de succès comme un axe prioritaire de son développement stratégique. L'excellence de sa recherche dynamise non seulement l'enseignement (voir chap. I), mais aussi son rapport à l'industrie, au gouvernement fédéral, au canton et à la ville. Cette excellence représente la clé de voûte du positionnement de l'Université dans le paysage scientifique national et international.

1.2 Attractivité pour les chercheurs et chercheuses

C'est grâce à une politique conséquente de promotion de la recherche et d'encouragement à la collaboration interfacultaire et interuniversitaire que l'Université a su augmenter son attractivité pour des chercheurs et des chercheuses de renommée. Elle compte parmi ses membres un nombre remarquable de spécialistes mondialement reconnus qui façonnent sa réputation et son implantation internationales, ainsi qu'une relève de pointe qui la porte vers l'avenir. L'Université se trouve évidemment dans une situation de forte compétitivité avec les universités voisines. Pour maintenir, sinon accroître son attractivité pour les chercheuses et chercheurs les plus qualifiés, l'Université se doit d'engager un monitoring systématique de son positionnement stratégique et de continuellement optimiser les conditions de travail et de carrière qu'elle offre tant aux jeunes chercheurs et chercheuses qu'aux chercheurs et chercheuses confirmés.

1.3 Identité et visibilité en matière de recherche

Au cours de la dernière décennie, l'Université a vu émerger en son sein des domaines d'excellence aujourd'hui établis et reconnus dans le monde académique et non académique. Elle a renforcé la visibilité de sa recherche en valorisant, d'une part, sa contribution à l'enrichissement des connaissances scientifiques, et, d'autre part, leurs applications concrètes, notamment auprès du grand public. Incitée par la compétitivité croissante entre

les hautes écoles suisses et étrangères, l'Université se doit de renforcer son identité de recherche en consolidant ses domaines d'excellence et en favorisant l'émergence de nouveaux domaines phares. Appelée à s'ouvrir à la société, elle s'engage à accroître la visibilité de ses recherches à l'intérieur et à l'extérieur des milieux académiques, et à fortifier son insertion dans la vie sociale et économique de la région et du pays. Soucieuse d'assurer que sa recherche ne reste pas cloisonnée dans l'enceinte du monde académique, l'Université promeut une culture de la valorisation des résultats de la recherche, en favorisant les échanges entre l'Université et la société, l'économie et l'industrie.

2. Analyse stratégique

Renforcer le positionnement (inter)national

L'Université a su développer avec succès une stratégie de « niche », lui permettant de profiler une série de domaines de spécialisation qui sont devenus emblématiques de l'identité scientifique neuchâteloise, et de répondre avec succès aux appels d'offres lancés par des organismes suisses et européens. Ainsi, pour la seule année 2011, 161 projets du Fonds national suisse (FNS) et 13 de l'Union européenne ont été gérés par l'Université, avec une enveloppe financière globale de près de 16 millions de francs. Les centres de compétence neuchâtelois, qui fédèrent les savoir-faire d'un nombre important de chercheurs et chercheuses et de groupes de recherche, ont été un moteur important dans ce déploiement des compétences scientifiques : par exemple, le pôle de recherche national *Survie des plantes*, le laboratoire *Temps-Fréquence* ou encore le faisceau de recherches menées sur la mobilité et les migrations. Grâce au grand nombre de projets de recherche en cours, le positionnement de l'Université sur le plan national et international se voit renforcé par de nombreuses collaborations interuniversitaires. Cette activité de recherche alimente à son tour les rapports étroits que l'Université entretient avec l'industrie, la Confédération, la région, le canton et la ville. On citera à titre d'exemple des collaborations avec l'Agence spatiale européenne, la Commission fédérale pour les questions de migration ou encore la ville de Neuchâtel dans le cadre des festivités du Millénaire.

Alors que ces développements répondent de manière optimale au *Mandat d'objectifs 2009-2012* (notamment : incitation à la recherche, incitation à la valorisation, accroissement de l'attractivité, renforcement de l'identité et de la cohésion, voir Annexe 1), le succès particulier de certains domaines de recherche, associé aux défis liés aux transformations que subit le paysage scientifique international, ont amené l'Université à entreprendre une analyse critique de ses conditions actuelles et de ses opportunités futures en matière de recherche.

L'analyse de la situation, fondée sur une concertation à large échelle avec les Facultés et au sein de celles-ci (voir chap. Vision et objectifs stratégiques), aboutit à la définition d'une série d'objectifs stratégiques et à la proposition de mesures concrètes correspondantes. Dans ce qui suit, le *Plan d'intentions* présente d'abord un panorama des axes de recherche déployés au sein des différentes Facultés (voir 2.1). Il propose ensuite une analyse synthétique de la situation actuelle de l'Université en matière de recherche, en identifiant les lignes de force (voir 2.2) ainsi que les besoins d'optimisation (voir 2.3). Sur la base d'une mise en perspective par rapport aux développements actuels des politiques de recherche sur le plan national et international, il présente ensuite les objectifs stratégiques qui découlent de l'analyse de la situation (voir 3.) et identifie enfin les mesures concrètes visant à atteindre ces objectifs (voir 4.).

2.1 Situation des Facultés

Faculté des lettres et sciences humaines (FLSH)

Les activités de recherche de la FLSH s'articulent autour d'une série de Maisons. La Maison des sciences historiques (MASH), la Maison des littératures (MALIT), la Maison des sciences du langage et de la communication (SciLAC) et la Maison de philosophie réunissent principalement les disciplines dites des sciences humaines : histoire et histoire de l'art, littératures, sciences du langage et de la communication, philosophie, archéologie, sciences de l'antiquité. À travers des objets d'études aussi divers que l'histoire du livre, l'histoire et la présentation des objets muséaux, le langage et les processus de communication, la création littéraire et l'histoire des idées, les recherches menées au sein de ces maisons visent à contribuer à une compréhension critique de notre passé ainsi que de la société de l'information dans laquelle nous vivons. La Maison d'analyse des processus sociaux (MAPS), réunissant la géographie, l'ethnologie, la psychologie et l'éducation, la sociologie et le Forum suisse pour l'étude des migrations (SFM), s'engage quant à elle à interpréter et à comprendre les processus liés la mondialisation : migration et immigration, statut des requérants d'asile, mouvements dans les biens et capitaux, tourisme, etc. Des questions liées à la migration, la

mobilité et la circulation sont abordées en partie en collaboration avec la Faculté de droit. De manière transversale, plusieurs domaines de recherche issus des cinq Maisons susmentionnées s'intéressent à l'écologie humaine, à l'évolution des ressources, au développement durable, à la relation entre la société, sa culture et son environnement. Dans ce contexte, la FLSH et la FS ont créé des synergies à travers le pilier de bachelors en biologie-ethnologie, le centre de sciences cognitives et le laboratoire d'archéozoologie. Au sein de la FLSH, de nombreux chercheurs et chercheuses, notamment en littératures, en histoire, en psychologie et éducation ou encore en ethnologie s'intéressent aux liens entre les sciences et les humanités. Enfin, l'Institut de géographie travaille de manière particulièrement ciblée sur les questions liées au développement durable et à l'environnement.

Faculté des sciences (FS)

Plusieurs domaines de recherche originaux font la renommée de la FS, dont notamment *Temps-fréquence*, domaine phare de longue date de notre Canton (horloges ultra-compactes [pour « Galileo »], horloges atomiques primaires de référence (Metas), métrologie optique et photonique) ; la *Biologie du sol*, largement reconnue pour ses activités de recherche sur tous les groupes d'organismes (bactéries, protistes, invertébrés, champignons, etc.), ce qui est unique en Suisse et au-delà ; l'*Écosystémique*, qui s'intéresse notamment aux relations entre le sol et la végétation ; l'*Hydrogéologie* et plus récemment la *Géothermie*, regroupées au Centre d'Hydrogéologie et de Géothermie (CHYN), qui jouit d'une excellente réputation internationale ; l'*Informatique*, centrée sur l'étude de systèmes à large échelle, l'informatique « en nuage » et la recherche d'informations ; la *Chimie*, avec une excellente réputation notamment en chimie organo-métallique et en synthèse organique et macromoléculaire ; et les *Mathématiques*, connues pour leur recherche fondamentale et leur recherche appliquée (nouvelle orientation en cryptographie). La Faculté est en outre impliquée dans plusieurs entreprises de recherche interfacultaires, dont notamment *Biologie-ethnologie* en collaboration avec la FLSH, ainsi que les nouvelles activités en sciences cognitives (FS, FLSH, FSE). Plusieurs des domaines de recherche cités sont en outre directement concernés par des questions de développement durable.

Faculté de droit (FD)

La Faculté de droit déploie des recherches de pointe dans de nombreux domaines. L'*Institut de droit de la santé* s'attaque, dans une perspective interdisciplinaire, et en collaboration avec le *Centre de droit fiscal, commercial et de l'innovation* (CCFI), à des problèmes situés aux confins du droit, des sciences biomédicales et de l'éthique. Le *Centre de recherche sur les modes amiables et juridictionnels de gestion des conflits* développe la recherche et propose des services dans le domaine des modes amiables (négociation, médiation, conciliation et arbitrage) et juridictionnels (droit des procédures) de règlement des conflits. Le *Centre d'étude des relations de travail* mène des recherches dans le domaine du droit de travail et de l'entreprise, et, plus largement, de la relation d'emploi, et est à la disposition des entreprises, des administrations publiques et de tous les autres milieux intéressés aux questions relatives à ce domaine. Le *Centre interdisciplinaire de droit et d'étude de la circulation routière* se destine à étudier d'une part les aspects juridiques (notamment droit pénal, droit de la responsabilité civile et droit administratif), et, d'autre part, les aspects sociologiques, psychologiques, criminologiques, économiques, environnementaux et historiques de la circulation routière. Le *Centre de droit des migrations* (CDM) est un centre de compétence interuniversitaire (BENEFRI) et interdisciplinaire, financé par la Conférence universitaire suisse (CUS), qui fédère les compétences des Facultés de droit des Universités de Neuchâtel, de Berne et de Fribourg, avec celles de la FLSH de l'Université de Neuchâtel dans l'étude du phénomène migratoire. Ici encore, plusieurs domaines de recherche touchent directement à des enjeux de développement durable, en matière de questions d'emploi, de migration et de gestion de conflits notamment. Le *Séminaire de droit du bail* offre depuis une vingtaine d'années des prestations de services aux divers milieux concernés par le droit du contrat du bail (régies, gérances immobilières, associations de locataires, etc.), sous forme d'une double journée annuelle de formation continue, et propose une revue du droit du bail.

Faculté des sciences économiques (FSE)

Dans le souci de donner à ses axes de recherche une orientation internationale et une pertinence entrepreneuriale, la Faculté des sciences économiques regroupe des domaines de recherche articulés autour de ses six Instituts et de l'Académie du journalisme et des médias. Les recherches de l'*Institut d'analyse financière* portent sur l'évaluation des actifs financiers, sur la gestion du risque et la finance d'entreprise. L'*Institut de l'entreprise* déploie des recherches sur les stratégies internationales en matière d'entreprise, sur le marketing et la responsabilité sociale des organisations et sur la gestion intégrée de la demande et de la chaîne d'approvisionnement (y inclus le développement durable). L'*Institut du management de l'information*

interroge toutes les dimensions du management de l'information, et en particulier la représentation de l'information et l'extraction de connaissances. Les recherches de l'*Institut de psychologie du travail et des organisations* couvrent les domaines de la psychologie sociale du travail, de la psychologie des organisations et de la psychologie du personnel, avec un accent mis sur les interactions sociales au travail. L'*Institut de recherches économiques* développe la recherche en matière de politique économique, visant à répondre à des enjeux socio-économiques (dysfonctionnements du système d'économie de marché, redistribution des revenus et des richesses). Les champs de recherche de l'*Institut de statistique* s'étendent dans les domaines de l'échantillonnage et l'estimation en populations finies, avec un intérêt pour les méthodes d'échantillonnage et la précision des indices (p. ex. d'inégalité). L'*Académie du journalisme et des médias*, unique en Suisse, met l'accent sur l'étude du management des médias et des nouvelles technologies, et cela dans une optique interdisciplinaire.

Faculté de théologie (FT)

Les activités de recherche de la FT tournent autour de trois pôles. Premièrement, la Faculté publie une revue internationale de théologie et de spiritualité, *La chair et le souffle*, tirée deux fois par année à 3'500 exemplaires (1'500 abonnements, 2'000 ventes en librairie). Fruit de collaborations avec diverses universités européennes et canadiennes, la revue assure un rayonnement international à la FT, qui est la seule à publier une revue en Suisse romande. Deuxièmement, la Faculté poursuit une activité de recherche dans le domaine de l'homilétique/liturgique, qui a pour but d'analyser les textes religieux, en particulier les prédications, homélies et textes liturgiques pour en dégager le fonctionnement, les lignes de force et les dérives possibles. Ce champ d'étude occasionne des synergies aussi bien avec l'Institut de sciences liturgiques de l'Université de Fribourg et le Kompetenzzentrum de Berne, qu'avec des partenaires investis sur le terrain ecclésial. Troisièmement, la Faculté mène des recherches et publie des ouvrages dans le domaine de l'accompagnement spirituel travaillent les liens entre, d'une part, psychologie, anthropologie, sciences de l'éducation, diversité culturelle et religieuse, et, d'autre part, les textes bibliques, les spiritualités, la quête de sens... Ces recherches génèrent de nombreuses collaborations, notamment avec l'Institut universitaire de pastorale de Montréal, l'Université de Sherbrooke et le Centre Hospitalier et Universitaire Vaudois.

2.2 Lignes de force

Productivité et visibilité de la recherche

L'Université, grâce à ses chercheurs et chercheuses, bénéficie aujourd'hui d'un important réseau de collaborations scientifiques et de partenariats académiques, notamment avec d'autres universités de pointe en Europe et en Amérique du Nord. Elle entretient également des collaborations intenses avec d'autres institutions nationales et internationales (p. ex. OFS, ODM) ainsi qu'avec le secteur privé. Elle jouit d'importants financements émanant de fonds nationaux et internationaux (ERC, Marie Curie, FP7, Ambizione et professeurs boursiers FNS, diverses autres catégories de support FNS, fondations, etc.) qui lui permettent de renforcer les équipes de recherche en place et de développer de nouveaux centres d'excellence scientifique. Ces dernières années, notamment, le fait que l'Université offre un bon encadrement a été mis à profit par une série de groupes de recherche dans le cadre de projets interdisciplinaires et interfacultaires, dont plusieurs représentent aujourd'hui des domaines d'excellence emblématiques de l'identité scientifique de l'Université (Migrations, Sciences cognitives, Interactions sociales). Enfin, plusieurs secteurs de la recherche menée au sein de l'Université témoignent d'une forte visibilité auprès des autorités publiques (canton, Confédération) et des organismes internationaux (p. ex. OCDE).

Relève académique

L'Université bénéficie de l'apport précieux de doctorant-e-s et de post-doctorant-e-s qualifié-e-s, qui profitent d'une bonne insertion dans les réseaux internationaux et ont accès à des programmes de formation doctorale de haute qualité sur le plan national et international. La taille optimale de l'Université favorise des contacts directs entre doctorant-e-s / post-doctorant-e-s et chercheurs et chercheuses seniors / professeur-e-s, dans une ambiance d'échanges constructifs, ce qui représente une condition idéale à la formation d'une relève de pointe. De nouvelles plateformes scientifiques sont disponibles pour soutenir la relève dans la planification de leurs carrières, y incluses des plateformes spécifiquement ciblées sur les carrières féminines. Les doctorant-e-s des différentes Facultés mènent le plus souvent une activité de publication dans des revues internationales, déjà durant la phase de leur thèse, et participent à des conférences internationales, ce qui augmente sensiblement l'attractivité de leur profil académique en vue de leur carrière future.

Conditions-cadres

La recherche s'appuie sur d'excellentes infrastructures de base, soutenues par l'acquisition de nombreux fonds de tiers et par des crédits d'équipement de l'État. L'acquisition de ces fonds externes est soutenue au sein de l'Université, dans les limites des modestes moyens à disposition, par le bureau Euresearch, ainsi que par le *seed money* (fonds destinés à soutenir le développement de projets) mis ponctuellement à contribution pour appuyer le lancement de nouveaux projets. Le bureau de transfert de technologie offre un excellent support pour la valorisation de la recherche, malgré la taille modeste du service.

2.3 Besoins d'optimisation

Productivité et visibilité de la recherche

À une époque d'internationalisation croissante des fonctionnements institutionnels et de mobilité intensifiée des chercheurs et des chercheuses, l'Université de Neuchâtel se situe dans une position de concurrence accrue par rapport à d'autres universités. Cette situation l'oblige à renforcer son identité en matière de recherche et à rendre mieux visibles les éléments emblématiques de celle-ci – et ce dans les milieux scientifiques autant que dans les milieux politiques, dans l'industrie et plus généralement la société.

La cartographie des postes académiques actuels de l'Université (avec peu de postes de recherche au niveau « intermédiaire ») témoigne de discontinuités dans les groupes de recherche qui reposent principalement sur des doctorant-e-s renouvelé-e-s régulièrement. L'Université (comme de nombreuses autres universités suisses) souffre d'un manque flagrant de postes de niveau intermédiaire (professeur-e assistant-e, directeur et directrice de recherche, maître assistant-e), ce qui est préjudiciable à la continuité à la fois des parcours individuels et des recherches en équipe.

La réponse aux appels d'offres, tout comme la gestion des différents subsides de recherche, nécessitent de plus en plus de compétences non seulement scientifiques, mais aussi administratives, et de démarches auprès des différentes instances de financement. Les infrastructures de soutien existantes (bureau Euresearch, bureau de transfert de technologies) ne sont en mesure de répondre que partiellement aux besoins actuels en matière de soutien au développement de projets et à la valorisation de leurs résultats.

Le succès dans l'obtention de fonds de tiers génère des besoins accrus sur le plan de la gestion des équipes de recherche, de l'encadrement des doctorant-e-s et de la coordination interfacultaire et interuniversitaire. Face à ce paysage en mouvement, les incitatifs à la recherche existants ne sont pas suffisamment performants.

Relève académique

La situation des doctorant-e-s montre des différences notables entre doctorant-e-s FNS et doctorant-e-s Université. Les doctorant-e-s se trouvent souvent dans l'incapacité de finir leur thèse dans les délais impartis et cela malgré l'excellent travail effectué dans le cadre des écoles doctorales. Il s'avère nécessaire de mettre en place un dispositif qui permette de mieux former les assistant-e-s–doctorant-e-s à la carrière académique en leur offrant des parcours plus structurés et en optimisant leur encadrement.

Le recrutement de la relève académique doit se faire exclusivement à l'externe dans certains domaines (physique, chimie). Au regard de la très forte compétition aux niveaux national et international, l'attractivité de l'Université pour les jeunes chercheurs et chercheuses ne peut être assurée que par une recherche de haute qualité et par d'excellentes conditions de travail au sein même de l'Université.

Il existe plusieurs chaînons manquants dans la cartographie des postes entre l'assistant-e doctorant-e et le professeur ou la professeure ordinaire, ce qui s'avère préjudiciable à la relève (et à la recherche). Renforcer la continuité des carrières des jeunes chercheurs et chercheuses présuppose l'augmentation du nombre de postes de recherche de niveau « intermédiaire ».

Conditions-cadres

Le soutien stratégique (« matching » aux appels d'offres) et administratif dans la préparation des requêtes de fonds de tiers est insuffisant (voir ci-dessus) ; la création d'un bureau pour la recherche est souhaitable.

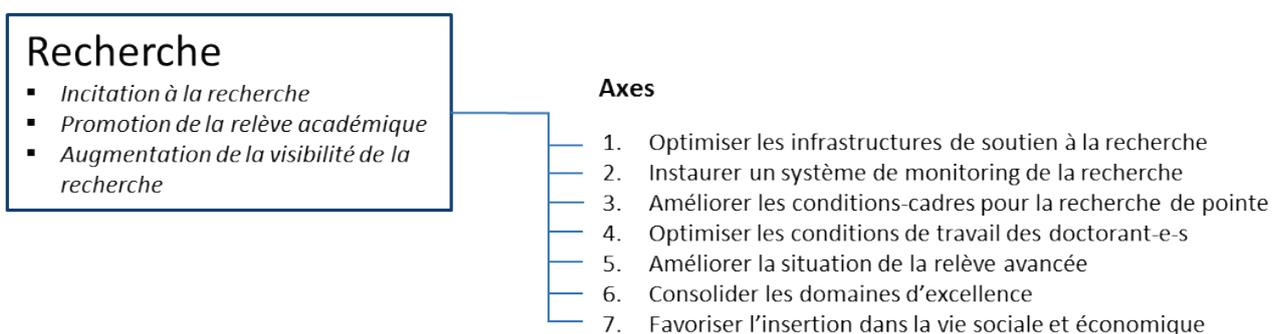
La croissance générée par l'acquisition de fonds de tiers nécessite des adaptations sur le plan infrastructurel (locaux, ressources destinées aux bibliothèques et à la documentation, financement d'équipements de base – bases de données, logiciels, équipement de laboratoire).

Il manque un support institutionnel suffisant pour l'accueil de chercheurs étrangers et de chercheuses étrangères (en congés sabbatiques, invité-e-s financé-e-s par des fonds de tiers, nouveaux doctorant-e-s, post-doctorant-e-s, professeur-e-s de l'Université).

3. Objectifs stratégiques et actions nécessaires

Consolider l'identité de recherche

L'objectif de l'excellence, couplé avec les transformations du paysage scientifique susmentionnées (internationalisation croissante de la recherche, complexification des appels d'offres hautement concurrentiels), ont incité l'Université et ses Facultés à soumettre à une analyse critique les possibilités d'optimisation des conditions-cadres qu'elles offrent pour la recherche scientifique (voir 2.). Sur la base de cette analyse, l'Université développe un dispositif qui lui permettra de répondre de la manière la plus pertinente possible aux défis de compétitivité en matière de recherche, et ce selon trois lignes d'action : *incitation à la recherche* ; *promotion de la relève académique* ; *visibilisation des domaines d'excellence*.



3.1 Incitation à la recherche

Dans la période de planification précédente, l'Université a mis en avant sa volonté de développer une stratégie visant à mettre en place un système d'incitation à la recherche (*Mandat d'objectifs 2009-2012* : incitation à la recherche, incitation à la valorisation). Dans un premier temps, cette stratégie a abouti à une politique de gestion des *overheads* du FNS qui s'est avérée particulièrement stimulante pour la recherche : on constate aujourd'hui que la décision stratégique du rectorat précédent de destiner une part importante des *overheads* à l'incitation (*seed money*) et au soutien de projets de recherche a contribué à l'augmentation du nombre des requêtes de projets de fonds de tiers formulés par les membres de notre Université. A l'heure actuelle, cette mesure d'incitation doit être complétée par une série d'instruments relevant d'un système conséquent de promotion de la recherche. Pour la période 2013-2016, les objectifs de l'Université en matière d'incitation à la recherche, en continuité avec la période quadriennale passée, se déploient selon les trois axes suivants.

Axe 1 : Optimiser les infrastructures de soutien à la recherche

L'Université consolide ses organes de soutien aux chercheurs et chercheuses au sein d'un nouveau secteur Recherche et Innovation, qui regroupe un « bureau » pour la recherche (*Grant office*) et un service Valorisation et Innovation. Alors que le second poursuit les activités de l'ancien Bureau de transfert de savoir et de technologie (TST), le premier vise à élargir et intensifier les prestations que l'institution offre aux chercheurs et chercheuses en matière d'obtention et d'administration de fonds de tiers pour la recherche scientifique. Le bureau pour la recherche a pour vocation d'informer, de conseiller et d'aider les membres de l'Université afin d'obtenir un maximum de fonds de tiers, cet accompagnement se faisant en partenariat avec d'autres services clés de l'Université (Ressources humaines, Service des fonds de tiers, Welcome Desk, etc.). Ceci dans le but :

- De stimuler l'excellence de la recherche et le rayonnement de l'institution ;
- D'accroître l'efficacité des ressources de l'institution disponibles pour la recherche ;
- D'intensifier l'interaction de l'institution et de ses collaborateurs et étudiant-e-s avec le monde non académique, public ou privé.

Visant par ces mesures à augmenter ses possibilités de répondre avec succès aux appels d'offres, l'Université s'inscrit dans la tendance actuelle des universités suisses et étrangères.

Axe 2 : Instaurer un système de monitoring de la recherche

Les objectifs stratégiques de l'Université en matière de recherche demandent également le développement d'instruments permettant d'évaluer le « succès » des outils destinés à la promotion de l'excellence et de la productivité scientifiques. L'Université considère qu'une approche essentiellement axée sur la bibliométrie n'est pas souhaitable, en premier lieu parce qu'elle ne respecte pas les cultures scientifiques des différentes Facultés. Pour la période 2013-2016, l'un des objectifs prioritaires est de compléter les outils destinés à l'établissement périodique d'un état des lieux de la productivité scientifique de l'Université et de ses compétences internes, et cela de manière à respecter les logiques de fonctionnement tant de la recherche fondamentale que de la recherche appliquée. Ce point s'inscrit en outre directement dans la ligne des critères de qualité définis par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) en vue de l'audit qualité auquel seront soumises les universités suisses dans le courant de l'année 2013-2014 (développement de processus qualité pour les activités de recherche, évaluation périodique des résultats obtenus dans le domaine de la recherche).

- Le portail *publications et recherches* représente une clé de voûte dans ce processus. Élaborée entre 2010 et 2012, et aujourd'hui pratiquement établie, cette base de données regroupe l'ensemble des publications scientifiques et des projets de recherche émanant de l'Université, au titre de ses membres individuels, de groupes de recherche, d'instituts ou de centres ou laboratoires facultaires et interfacultaires. Elle offre ainsi un panorama exhaustif et continuellement mis à jour des productions scientifiques de l'Université, et les rend visibles tant à l'interne qu'à l'externe. Dans la période de planification 2013-2016, l'Université rend cette base de données accessible à la communauté internationale, et développe des pistes d'exploitation pour l'analyse interne (monitoring de sa productivité) et externe (monitoring du positionnement sur le marché national et international) de ses compétences scientifiques.
- L'Université révisé les *instruments d'évaluation* de la productivité individuelle et de groupe dans l'optique de l'augmentation de leur transparence et de leur pertinence. L'établissement d'un règlement d'évaluation de l'enseignement et de la recherche est prévu. Une réflexion est en cours sur l'optimisation des processus d'évaluation des professeur-e-s assistant-e-s en vue de la reconduction de leur mandat pour une seconde période, ainsi que sur l'évaluation des professeur-e-s ordinaires avant et après la confirmation de leur nomination.
- L'Université renforce son dispositif de *quantification des indicateurs de performance* (nombre et type de publications, nombre de fonds de tiers, provenance de ces fonds, nombre et durée des doctorats, etc.) en optimisant la gestion statistique des inputs et des outputs de recherche.

L'élaboration et la mise en œuvre de l'ensemble de ces mesures suivent une logique d'analyse des compétences internes qui repose sur la collaboration de l'ensemble des acteurs concernés. Par exemple, la base de données *publications et recherches* est alimentée par les membres de la communauté scientifique eux-mêmes. Dans ce processus, l'Université développe une position critique, en ligne avec de nombreuses instances nationales et internationales, à l'égard du caractère complexe et délicat des indicateurs de performance, et des problèmes de fiabilité. Aussi, le rectorat s'appuiera-t-il sur l'expertise du secteur Qualité en matière d'évaluation, renforcée par l'implication centrale de ce dernier dans le projet « Mesurer les performances de la recherche » piloté par la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS, 2008-2011/12). Le respect des cultures scientifiques en vigueur dans les différentes Facultés de l'Université représentera un leitmotiv dans l'élaboration et l'implémentation du système de monitoring ainsi défini. À ce titre l'Université participe par exemple à la mise au concours du Programme de la Conférence universitaire suisse (CUS) « Performances de la recherche en sciences humaines et sociales » (2013-2016).

Axe 3 : Améliorer les conditions-cadres pour la recherche de pointe

Les mesures de monitoring qui viennent d'être exposées sont symptomatiques de l'amplification des exigences que l'Université formule vis-à-vis de sa propre productivité scientifique. Cette amplification rend nécessaire une analyse critique des conditions-cadres que l'institution offre aux activités de recherche, dont les éléments clés ont été exposés ci-dessus (voir 2.3), et cela dans un effort continu visant à accroître son attractivité pour les chercheurs et chercheuses (voir *Mandat d'objectifs 2009-2012* : accroissement de l'attractivité). Alors que l'état exact de la situation varie entre les différentes Facultés, la complexification des

appels d'offres compétitifs et du montage de projets interuniversitaires exige de la part de tous les chercheurs et chercheuses responsables une disponibilité et une flexibilité accrues.

L'utilisation ciblée que l'Université fait des *overheads* versés par le FNS (support au développement et à la réalisation de projets) représente un pas important vers l'amélioration des conditions-cadres pour la recherche. Cette mesure, toutefois, n'est que ponctuelle. Les projets européens, notamment, mais aussi les grands projets interuniversitaires suisses (NCCR, Sinergia), requièrent des dispositifs de soutien plus conséquents. Ils exigent de leurs responsables un suivi intense en termes de temps, des activités soutenues de gestion d'équipes de recherche ainsi que des déplacements réguliers vers des groupes de recherche ancrés dans d'autres universités. Il en résulte un constat de fond : l'incitation au développement de grands projets, interuniversitaires ou internationaux en particulier, doit inévitablement impliquer la flexibilisation des cahiers des charges du corps professoral. La flexibilisation des cahiers des charges est actuellement discutée sous deux formes de base : des décharges ponctuelles (un règlement à ce sujet a été établi en 2011) et l'adaptation de la cadence des congés professoraux aux standards des universités suisses et européennes à haute compétitivité et performance scientifiques (en discussion dans le cadre de la révision actuellement en cours de la loi sur l'Université). Par ces lignes de réflexion, l'Université cherche à assurer l'exploitation adéquate des potentialités d'excellence de ses membres.

3.2 Promotion de la relève académique

Le diagnostic sur la situation de la relève suisse est édifiant : les hautes écoles suisses peinent à recruter et à encourager les jeunes chercheurs et chercheuses de pointe issus des systèmes de formation helvétiques. L'encouragement de la relève scientifique est une priorité déclarée de la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) pour la période 2013-2016. Pour cette même période, l'Université de Neuchâtel se dote d'une solide politique de promotion de la relève académique susceptible d'apporter des solutions aux problèmes diagnostiqués par l'analyse de la situation interne (voir 1.), qui est en accord avec les besoins identifiés par le Fonds National Suisse (FNS). L'Université déploie deux lignes d'action pour la période 2013-2016 visant à augmenter l'attractivité des conditions de travail et de carrière pour les jeunes chercheurs et chercheuses, et à mettre ainsi à profit le capital scientifique de la relève. Ces mesures répondent, elles aussi, directement aux critères de qualité définis par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) en vue de l'audit qualité auquel seront soumises les universités suisses dans le courant de l'année 2013-2014 (encouragement du développement de carrières de la relève scientifique, et encouragement de l'égalité des chances).

Axe 4 : Optimiser les conditions de travail et de recherche des doctorant-e-s

L'Université met en place des mesures pour a) pallier les difficultés que rencontrent les doctorant-e-s dans leur parcours vers la thèse (timing, mise en réseau, rapports de dépendance unilatéraux) et b) 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 les fonds de tiers.

- Par rapport au premier point a), l'Université participe activement aux écoles doctorales de la Conférence universitaire de Suisse occidentale (CUSO), sur les plans financier autant que scientifique et organisationnel. De manière complémentaire, elle examine les possibilités d'approfondir la *structuration des études doctorales* au sein même de l'Université, avec l'objectif d'optimiser l'encadrement des doctorant-e-s et de favoriser le diagnostic précoce d'éventuels problèmes liés au doctorat afin d'assurer la plus haute qualité tant des parcours des jeunes chercheurs et chercheuses que de leurs productions scientifiques. Cette préoccupation est en droite ligne avec un objectif prioritaire de la Conférence des Recteurs des Universités Suisses (CRUS) pour les années 2013-2016 (développement et promotion du doctorat). L'Université incite les Facultés et leurs membres à trouver des solutions adaptées aux besoins des différentes disciplines. Elle encourage notamment i) la participation des doctorant-e-s aux programmes doctoraux existants (p. ex. dans le cadre de la Conférence Universitaire de Suisse Occidentale) ; ii) la participation des professeur-e-s et des groupes de recherche au programme de la CUS « programmes doctoraux » qui vise à soutenir des programmes interuniversitaires et à stimuler ainsi la mise en réseau des doctorant-e-s, tout comme la collaboration entre les universités en matière de formation doctorale ; iii) la création, au sein de l'Université, de dispositifs de structuration des études doctorales (*contrat d'études doctorales, cahier d'études doctorales*) qui détaillent les conditions-cadres thématiques et temporelles du doctorat et offrent un encadrement structuré et coordonné.

- Par rapport au second point b), l'Université s'engage à pallier les inégalités existantes entre doctorant-e-s Université (État) et doctorant-e-s Fonds National (FNS, donc doctorant-e-s fonds de tiers) au niveau de leur rémunération et de leur cahier des charges. En concertation avec le FNS et les autres Universités AZUR, elle développe des solutions concrètes dans l'intérêt de l'institution et de la relève.

Axe 5 : Améliorer la situation de la relève avancée

Dans l'objectif d'étayer la continuité des parcours individuels et d'optimiser la cohérence et la productivité du travail en équipe, l'Université met un accent particulier sur la promotion de la relève avancée. En accord avec la politique suisse en matière de promotion de la relève scientifique, telle qu'elle est défendue notamment par le FNS, elle souligne la nécessité de développer des mesures rigoureuses tout particulièrement au niveau post-doctoral. En comparaison internationale, le système académique suisse se caractérise par une évolution de carrière qui souffre d'un manque de continuité et de paliers entre « le bas » et « le haut » : entre un grand nombre de post-doctorant-e-s et un nombre huit fois plus réduit de professeur-e-s ordinaires s'ouvre un important fossé, maigrement comblé par quelques postes de professeur-e-s assistant-e-s. Aujourd'hui encore l'Université est très éloignée d'une structure de carrière par étapes, telle qu'elle est connue, par exemple, dans le monde anglo-saxon, dans les pays nordiques ou aux Pays-Bas. Celle-ci offre un meilleur équilibre quant aux échelons des positions académiques, avec des proportions similaires de professeur-e-s ordinaires, de professeur-e-s associé-e-s (avec tenure), de professeur-e-s assistant-e-s et de post-doctorant-e-s. Du point de vue de l'institution, ce dispositif a l'avantage, largement reconnu, de lui permettre de recruter des chercheurs et des chercheuses brillant-e-s sur la base d'une succession de paliers hautement compétitifs. Du point de vue des jeunes chercheurs et chercheuses, ce dispositif a l'intérêt de leur offrir des perspectives de carrière basées sur l'évaluation périodique de l'excellence de leurs performances académiques. Sensible à cette problématique, l'Université prévoit une série de mesures pour mieux mettre à profit le potentiel scientifique de la relève avancée, et s'engage dans ce contexte à traduire dans les faits le principe de l'égalité entre hommes et femmes.

- Premièrement, elle développe une politique de mise au concours des postes de professeur-e ordinaire et extraordinaire venant à échéance qui se fonde sur l'analyse systématique de deux options : le poste en question est soit repourvu sur la base d'un poste de même type (professeur-e ordinaire ou extraordinaire), soit sur la base d'un poste de professeur-e assistant-e.
- Deuxièmement, elle analyse l'opportunité d'introduire une procédure permettant aux professeur-e-s assistant-e-s dans le cas de preuves d'excellence en matière de recherche, d'enseignement et de contribution à la vie institutionnelle, de se stabiliser en tant que professeur-e ordinaire au sein de notre Université.
- Troisièmement, l'Université cherche à accroître le nombre de postes de post-doctorant-e-s et maîtres assistant-e-s, grâce à i) l'augmentation du volume de fonds de tiers, ii) une politique active de soutien à l'accueil des chercheuses et chercheurs et étrangers financés par la Confédération ou des institutions de leurs pays d'origine (voir bureau pour la recherche, cité plus haut) et iii) l'attribution de postes à des « pôles d'excellence » particulièrement productifs.

Ces mesures contribueront à renforcer la continuité non seulement des parcours individuels (relève) mais aussi des projets d'équipe, au sein desquels la relève joue un rôle clé. Elles permettront en outre à l'Université de réintégrer les jeunes chercheuses et chercheurs qui sont partis pour un séjour de recherche à l'étranger en leur offrant des conditions de travail et des perspectives de carrière attrayantes. Dans leur ensemble, les mesures citées s'inscrivent dans une politique universitaire systématique de promotion de l'excellence de la recherche via la promotion de la relève scientifique, et ce afin d'accroître l'attractivité et la compétitivité internationales de l'Université de Neuchâtel en matière de recherche.

3.3 Augmentation de la visibilité de la recherche et de son impact

L'Université continue à déployer des mesures en vue d'augmenter la visibilité de la recherche neuchâteloise en poursuivant et en intensifiant la politique actuelle de transfert de connaissances, de communication de ses résultats et de valorisation de leur impact social. Cela avec l'objectif de consolider son identité forte en matière de recherche – et une identité reconnaissable à l'extérieur – et dans l'esprit d'une continuité par rapport au *Mandat d'objectifs 2009-2012* (renforcement de l'identité et de la cohésion).

Axe 6 : Consolider les domaines d'excellence

Un objectif stratégique prioritaire pour la période 2013-2016 consiste en la consolidation de pôles d'excellence existants et en la définition de nouveaux domaines émergents. Ces domaines, dont les orientations scientifiques ont été évoquées sous le chapitre « Vision et objectifs académiques », se distinguent par leur originalité au niveau, notamment, du paysage suisse ainsi que par leur capacité à fédérer des compétences existantes. Ces pôles d'excellence abritent chacun un nombre important de projets financés par les ressources externes à l'Université. Ils se démarquent par l'excellence de leur recherche, par leur position de « niche » dans le paysage scientifique suisse et par le dynamisme des collaborations disciplinaires et/ou interdisciplinaires des chercheurs et des chercheuses et des groupes de recherche qui y participent. Véritables centres de gravité de l'identité scientifique neuchâteloise, ces domaines se veulent des incubateurs pour le développement de projets novateurs et pour la formation d'une relève de pointe. De par leur visibilité externe, ces domaines contribuent à profiler une image forte de l'Université en matière de recherche, qui profite en retour à toutes les initiatives de recherche, qu'elles soient individuelles ou de groupe.

Axe 7 : Favoriser l'insertion dans la vie sociale et économique

L'Université continue à soutenir la visibilité de la recherche en renforçant son insertion dans la vie sociale et économique de la région et du pays. Par la valorisation de la recherche, elle favorise l'établissement de partenariats entre scientifiques et industriels et l'élaboration de projets de recherche communs. Elle soutient en outre toute mise en valeur de connaissances scientifiques au travers de partenariats avec la Cité dans le domaine, notamment, des sciences humaines et sociales, des sciences économiques et du droit. Grâce à son service de presse et de communication, l'Université poursuit l'ambition de dialoguer de manière constructive avec les acteurs de la vie culturelle, sociale, industrielle et économique du canton et du pays.

4. « Pôles d'excellence » et « domaines en émergence »

Les objectifs stratégiques en matière de recherche et les lignes d'action visant à y répondre – qui ont été détaillées plus haut – s'articulent autour d'une série de projets déjà en place, dont une partie relève de la période quadriennale précédente –, ainsi qu'à un ensemble de nouveaux projets pour la période de planification 2013-2016. La richesse des recherches menées au sein de l'Université, dont les grandes lignes ont été exposées plus haut pour chacune des Facultés de l'Université (voir 2.1), repose sur un investissement conséquent des chercheurs et des chercheuses, et sur un appui de longue date ainsi que des mesures plus ponctuelles de soutien qui ont été élaborées et mises en œuvre dans le passé. Au cours de la période de planification actuelle, l'Université met sur pied des mesures visant spécifiquement à renforcer les grands « pôles d'excellence » reconnus en matière de recherche et à dynamiser les « domaines en émergence ».

Sept pôles d'excellence

Les sept « pôles d'excellence » retenus par le rectorat à partir des propositions des Facultés peuvent être synthétisés comme suit, dans l'ordre chronologique de leur naissance :

■ **Droit de la santé**

Créé il y a près de vingt ans, l'Institut de droit de la santé de la Faculté de droit a acquis aujourd'hui une renommée nationale et internationale grâce à ses recherches et publications, à ses colloques et à ses activités de service dans le domaine des questions juridiques liées aux problématiques de santé (droit médical, santé publique, assurances sociales, éthique médicale, biotechnologies, etc.). L'Institut est devenu notamment l'interlocuteur privilégié des collectivités et institutions publiques en matière de conseil et d'expertise juridiques dans ce domaine. Par l'intermédiaire de cet Institut, la Faculté de droit offre des enseignements de pointe originaux et uniques en Suisse. Elle propose en particulier une orientation du master en « Droit de la santé et des biotechnologies », qui attire à Neuchâtel des étudiant-e-s venant aussi des autres universités suisses. A cela s'ajoute, depuis 2004, une offre de formation continue modulaire débouchant sur un « MAS/DAS/CAS en droit de la santé », qui est placée depuis 2010 sous l'égide de la « Swiss School of Public Health ». L'Institut de droit de la santé a également mis en place un programme doctoral international en collaboration avec l'Université Paris V Descartes ainsi qu'un module, unique au niveau international, de formation en ligne en éthique et réglementation de la recherche, module disponible en libre accès et dans quatre langues (français, allemand, anglais et portugais). Pour finir, au chapitre des projets, la Faculté de droit envisage la mise en place d'un master Bologne en « Droit comparé de la santé ». Cette formation de pointe,

sans équivalent en Europe, sera dispensée par les trois partenaires du programme, soit l'Université Paris V Descartes, le King's College de Londres et l'Université de Neuchâtel.

Côté recherche, le « pôle d'excellence » *droit de la santé* se profile par de nombreux projets qui interrogent, dans une perspective pluridisciplinaire, des problèmes situés aux confins du droit, des sciences biomédicales et de l'éthique. Un nombre important de projets passés et en cours sont financés par les organismes publics, suisses et européens, de soutien à la recherche. Pour la période quadriennale 2013-2016, aucun renforcement substantiel par des fonds de l'Université ne s'avère nécessaire.

■ Hydrogéologie et géothermie

La création de ce pôle d'excellence a pour but d'asseoir la renommée du Centre d'hydrologie et de géothermie (CHYN) de la Faculté des sciences au plan suisse et au plan international dans le domaine de l'eau. Pour atteindre cet objectif, il convient d'élargir l'éventail des formations, en mettant sur pied de nouveaux programmes, dont un bachelor pluridisciplinaire en sciences et un certificat de formation continue (CAS). Ces deux nouvelles formations renforceront le cursus d'hydrogéologie et géothermie et consolideront par la même occasion la position du master dans le paysage universitaire suisse. Le CHYN dispense des enseignements de haute qualité et est le seul institut en Suisse à offrir un programme de master en hydrogéologie et géothermie.

Grâce à sa renommée à l'échelle nationale et internationale, ce centre aspire aujourd'hui au développement de nouveaux axes de recherches collaboratives à fort impact, notamment dans les domaines du développement durable, des ressources naturelles et du changement climatique (rôle de l'eau souterraine dans le contexte des changements climatiques, préservation de la qualité de l'eau souterraine à long terme, géothermie comme source d'énergie future, etc.). Le présent *Plan d'intentions* prévoit le renforcement du déploiement des activités de recherche en hydrogéologie et géothermie par la consolidation du Centre de calcul de la Faculté des sciences (CCFS) et la création d'un Centre d'imagerie numérique du sol et du sous-sol. La création additionnelle d'un poste d'ingénieur en chimie minérale par transformation d'un poste (coût neutre) permettra d'initier des recherches innovantes sur certains aspects de ce domaine, et ce en étroite collaboration avec d'autres groupes au sein de la Faculté des sciences.

■ Temps/fréquence et métrologie optique

À travers la création du Laboratoire Temps-Fréquence (LTF) en Faculté des sciences, sous l'égide du *Plan d'intentions* précédent, l'Université de Neuchâtel s'est profilée comme institution de recherche de haut niveau, au plan national et international, institution qui plus est fortement ancrée dans un tissu industriel régional comportant des leaders mondiaux (horloges ultra-compactes pour « Galileo 2 », horloges atomiques primaires, métrologie optique et photonique.). L'apport de la métrologie optique, par l'engagement en 2011 d'un spécialiste renommé des étalons optiques de fréquences, et la repourvue du poste de directeur du Laboratoire, qui n'a pas pu se concrétiser durant la précédente période quadriennale, permettent de renforcer et d'élargir l'excellence de ce domaine. L'idée est de donner au Laboratoire le statut de « pôle d'excellence » en « Temps/fréquence et métrologie optique » (« Optical and Time/Frequency Metrology », OPTIME) et de créer des applications interdisciplinaires avec d'autres domaines de la Faculté des sciences, tout en soutenant l'industrie « temps-fréquence » dans la région. Le Laboratoire bénéficie de financements externes prestigieux (ERC, FP7, ESA, Nano-Tera, etc.) et d'un soutien important de la part de l'administration suisse (SSO, Metas, SLN, etc.).

■ Ecologie chimique

Issu du pôle national de recherche *Survie des plantes*, le « pôle d'excellence » écologie chimique représente un centre de compétences phare de l'Université, qui allie des forces en chimie analytique avec des recherches sur les processus et les interactions biologiques reposant sur des signaux chimiques. C'est pourquoi l'Université souhaite aujourd'hui développer les compétences existantes en « Écologie chimique » et renforcer les collaborations interdisciplinaires entre chimie et biologie à l'intérieur de la Faculté des sciences. Un des buts est également de continuer à obtenir des financements de recherche d'envergure (Sinergia, Systems X, ERC, financements de l'Union européenne) et de consolider les nombreuses collaborations existantes avec l'industrie. La création de ce pôle d'excellence vise à garantir la haute qualité des programmes de formation offerts (bachelor en biologie ; masters en physiologie et écologie des plantes, en biologie des parasites et écoéthologie, en biogéosciences ; école doctorale) et à encourager les transferts de technologie. À cette fin, l'Université prévoit la création d'un poste en chimie analytique, en transformant un poste existant (coût

neutre). Cette chaire contribuera à développer les recherches de pointe dans le domaine des produits naturels. Elle renforcera en outre le « pôle d'excellence » en hydrogéologie et géothermie et offrira des enseignements dans plusieurs piliers de la Faculté des sciences (voir chap. I 4.1). Le « pôle d'excellence » écologie chimique profitera également de l'intégration, actuellement en cours, du Service analytique facultaire (SAF) et du Chemical Analytical Service (CAS-SPSW CUS). Il s'appuiera par ailleurs sur le poste d'ingénieur en chimie minérale nouvellement créé et sur la consolidation du Centre de calcul de la Faculté des sciences (voir ci-dessus, « Hydrogéologie et géothermie »).

■ Migrations et mobilité

Grâce à un faisceau de compétences unique en Suisse, l'Université de Neuchâtel est devenue, sur le plan scientifique, un centre de référence dans les domaines de la migration et de la mobilité, ainsi qu'un interlocuteur privilégié pour les milieux politiques. Ce pôle d'excellence associe des forces de la Faculté des lettres et sciences humaines (Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population [SFM], Maison d'analyse des processus sociaux et Institut de géographie) et la Faculté de droit (Centre de droit des migrations). Il a déjà bénéficié d'un important financement de la Conférence universitaire suisse (CUS) dans le cadre d'un projet de coopération et d'innovation (PCI) intitulé « Centre de droit des migrations » (projet interuniversitaire BENEFRI, dont le financement est renouvelé pour 2013-2016).

Ce faisceau de compétences a permis à l'Université de Neuchâtel de participer au projet de « Centre suisse de compétence pour les droits humains » (CSDH). Aujourd'hui, l'Université souhaite renforcer ce « pôle d'excellence » à travers trois mesures : la pérennisation d'un poste de niveau professoral en études de migration (actuellement professeur-e assistant-e, financé par le projet PCI susmentionné), la pérennisation d'un poste de niveau professoral en anthropologie du développement et aide humanitaire (actuellement professeur-e assistant-e) et la pérennisation d'un poste au niveau professoral en géographie politique (actuellement professeur-e assistant-e). Par ailleurs, la reprise en Faculté des lettres et sciences humaines du poste de professeur-e assistant-e en géographie politique, dont la création avait été inscrite dans le *Plan d'intentions 2009-2012* mais n'avait pu être concrétisée que grâce au soutien de la Banque Cantonale Neuchâteloise, renforcera encore la collaboration de la Faculté des lettres et sciences humaines et de la Faculté de droit dans le cadre de divers centres (comme le « Centre interdisciplinaire de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme » [CITU] et le Centre de droit des migrations). Ces mesures s'inscrivent de manière centrale dans la stratégie de promotion de la relève académique.

■ Sciences cognitives

La création d'un Centre de recherche interdisciplinaire sur les « Sciences cognitives » vise à regrouper diverses compétences dans le domaine de la cognition, à travers l'étude du langage et des comportements sociaux et l'étude du cerveau. Le domaine bénéficie des savoir-faire de professeur-e-s issu-e-s de la Faculté des lettres et sciences humaines (Institut des sciences du langage et de la communication), de la Faculté des sciences (notamment l'Institut de biologie) et de la Faculté des sciences économiques (Institut de psychologie du travail et des organisations). Les disciplines relèvent à la fois de la linguistique, la socio-anthropologie cognitive, la philosophie, les neurosciences, la psychologie, l'écoéthologie... Ayant pour vocation de contribuer à la compréhension de la nature de l'esprit humain, ce pôle d'excellence regroupe des recherches qui se dessinent sur deux axes principaux : « *Cognition, société, culture* » et « *Langage, sens, cognition* ». Il développera également un projet d'enseignement, notamment à travers la mise en place d'un master en sciences cognitives, qui devrait permettre d'accroître l'attractivité de la Faculté des lettres et sciences humaines par l'offre d'un pilier de formation et d'un master de recherche interdisciplinaire dans un secteur de pointe. Sa mise sur pied nécessite des ressources additionnelles.

■ Interactions sociales

Également à vocation interfacultaire, le « pôle d'excellence » interactions sociales, grâce à sa position de « niche » au sein du paysage scientifique suisse, fait de la recherche sur les processus d'interactions sociales un axe neuchâtelois fort sur les plans national et international. La création d'un nouveau « Centre de recherche interdisciplinaire sur les interactions sociales » (CRIIS) permet de réunir une trentaine de chercheuses et chercheurs issus de cinq instituts de trois Facultés différentes (Faculté des sciences économiques, Faculté des lettres et sciences humaines et Faculté de droit). Ce centre, dont la vocation est en premier lieu de l'ordre de la recherche et de la formation doctorale, travaillera sur les rapports entre les pratiques sociales (inter)individuelles et les cadres institutionnels ainsi que sur la construction et la circulation des connaissances.

Les domaines de recherche des membres du Centre concernent notamment les parcours et trajectoires des jeunes (éducation et intégration professionnelle), les processus de travail (gestion des hiérarchies, etc.) ainsi que les questions liées à l'efficacité des fonctionnements institutionnels. Le pôle se fonde sur des collaborations interdisciplinaires de longue date bénéficiant d'importants financements externes et a pour ambition de créer des conditions favorables pour répondre à des concours hautement compétitifs au niveau national et international. L'Université souhaite affecter un poste de coordinateur de la recherche à ce « pôle d'excellence », avec l'objectif de promouvoir la recherche interdisciplinaire sur les interactions sociales et de contribuer à la formation d'une relève de pointe dans l'optique d'une complémentarité disciplinaire et méthodologique.

Deux domaines en émergence

La ligne d'action stratégique qui consiste à soutenir des domaines en émergence est destinée à valoriser le dynamisme de l'enseignement et la recherche au sein de l'Université et à souligner l'importance des développements récents mettant à profit des synergies entre les compétences présentes au sein de l'Université. Il est attendu à moyen terme que cette ligne d'action renforcera la position de l'Université en tant qu'institution hôte pour des projets de large envergure et augmentera son attractivité pour les professeur-e-s comme pour les chercheuses et chercheurs étrangers.

À côté des sept « pôles d'excellence » existants et reconnus, l'Université de Neuchâtel souhaite soutenir et développer le lancement de deux nouveaux « domaines en émergence ».

■ **Propriété intellectuelle**

Le « domaine en émergence » propriété intellectuelle, qui formalise des collaborations déjà existantes, représente un pôle de recherche et d'enseignement unique en Suisse romande, tout en répondant aux besoins du marché. En effet, la Faculté de droit possède aujourd'hui déjà d'importantes compétences en matière de droit de l'innovation et de droit de la propriété intellectuelle, qui lui permettent d'offrir des formations spécifiques dans le cadre du master en droit (orientations « droit de l'entreprise et de l'innovation » et « droit de la santé et des biotechnologies »). Un renforcement de ces compétences permettra d'augmenter le rayonnement du pôle d'enseignement et de recherche et de développer de nouvelles collaborations avec la Faculté des sciences économiques, la Faculté des lettres et sciences humaines et la Faculté des sciences, au travers de la création d'un nouveau master commun en innovation. À court terme, il convient de mettre sur pied un nouveau cours qui vise à sensibiliser les étudiant-e-s au cadre international du droit de la propriété intellectuelle. À moyen terme, la création du nouveau master interfacultaire en innovation est à planifier, en collaboration avec les Facultés des sciences, des lettres et sciences humaines et des sciences économiques. L'Université souhaite renforcer ce domaine par une augmentation de 20% d'un poste professoral.

Sur le plan de la recherche, les activités de recherche en lien avec la propriété intellectuelle et l'innovation seront renforcées, que ce soit dans le cadre du Centre de droit commercial, fiscal et de l'innovation (CCFI), de l'Institut de droit de la santé (IDS) ou de la Faculté des sciences.

■ **Traitement des grandes masses de données (« big data »)**

L'Université de Neuchâtel possède déjà des compétences spécifiques en matière de gestion et de traitement des grandes masses de données scientifiques (« big data ») qui sont nécessaires à de nombreux domaines de recherche. Grâce à l'émergence de ce domaine, l'Université aspire à la valorisation de ses compétences en matière de gestion des grandes masses de données, et ce en favorisant les synergies entre les équipes locales, hautement spécialisées dans les différentes facettes du domaine. Ces compétences se caractérisent – c'est ce qui fait la spécificité de Neuchâtel en la matière – par le fait qu'elles permettent de couvrir l'ensemble du cycle de vie des données (acquisition, stockage, indexation, traitement, analyse et modélisation de ces données notamment). L'idée de créer un domaine d'excellence est de permettre le développement de nouveaux projets nécessitant la prise en charge de données volumineuses ou complexes. Il s'agit ainsi d'exploiter les synergies entre les équipes qui produisent et acquièrent les données, celles qui fournissent les moyens de les stocker et de les sécuriser, celles qui développent les outils pour les traiter et, enfin, celles qui les analysent et les interprètent. Fondé sur une collaboration entre la Faculté des sciences (Instituts d'informatique, de mathématiques et d'hydrogéologie et géothermie) et la Faculté des sciences économiques (Instituts de statistique et du management de l'information), ce domaine se verra enrichi par de nouvelles activités de recherche en cryptographie et théorie du codage. Celles-ci porteront sur des problèmes de confidentialité dans le traitement de données numériques et des méthodes permettant de détecter et corriger des erreurs

dans la transmission de ces données. Le domaine sera appuyé par la consolidation du Centre de calcul à haute performance de la Faculté des sciences (CCFS) et la création d'un Centre d'imagerie numérique du sol et du sous-sol, qui sont également profitables aux « pôles d'excellence » hydrogéologie et géothermie et écologie chimique (voir ci-dessus). La collaboration avec la Faculté des sciences économiques et l'apport de ses compétences en statistiques et en traitement de l'information enrichiront le projet « big data ».

5. Projets interfacultaires et facultaires

L'Université déploie une série d'autres mesures plus particulièrement ciblées sur les besoins actuels dans différents secteurs de ses Facultés.

Les projets facultaires en matière de recherche misent en premier lieu sur l'optimisation de la situation de la relève avancée. Concernant prioritairement la repourvue et la pérennisation de postes, ces projets s'inscrivent dans une logique d'indissociabilité entre enseignement et recherche (voir chap. I 4.). Ils se concentrent majoritairement sur la Faculté des lettres et sciences humaines, par le simple fait que c'est dans cette Faculté qu'une série de postes arrivent à échéance durant la période de planification 2013-2016 (retraite, fin de mandat de professeur-e-s assistant-e-s) :

5.1 Projets avec financement

Le rectorat a retenu les projets et prévu les engagements suivants :

- *Aménagement du territoire et d'urbanisme.* Le poste actuel de professeur-e extraordinaire, arrivant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), est à repourvoir durant la période quadriennale.
- *Chimie analytique.* Dans le but de maintenir et de développer la recherche, le poste actuel de professeur-e ordinaire en chimie, arrivant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), sera transformé en un poste de professeur-e ordinaire ou professeur-e assistant-e en chimie analytique.
- *Dialectologie et sociolinguistique.* Le poste actuel de professeur-e ordinaire, arrivant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), sera transformé en un poste de professeur-e extraordinaire, ce qui permettra la pérennisation d'un poste actuel de professeur-e assistant-e et d'assurer la coordination avec le Glossaire des patois de la Suisse romande.
- *Histoire de l'art moderne et muséologie.* Dans le but de contribuer au rayonnement du domaine, le poste actuel de professeur-e assistant-e, financé par le Fonds National Suisse (poste de professeur-e boursière du FNS), sera pérennisé après échéance de ce financement comme poste de niveau professoral.
- *Journalisme.* Suite au départ de la professeure en journalisme et nouveaux médias, un nouvel engagement est à réaliser en Faculté de sciences économiques au cours de la période quadriennale.
- *Linguistique française.* Dans le but de maintenir et de développer la linguistique française, le poste de professeur-e ordinaire, arrivant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), est également à repourvoir durant la période quadriennale.
- *Littératures et savoirs.* Le poste actuel de professeur-e assistant-e, financé par la Fondation Sandoz, sera pérennisé après échéance de ce financement comme poste de niveau professoral.
- *Logopédie.* Le poste actuel de professeur-e ordinaire, arrivant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), est à repourvoir durant la période quadriennale.
- *Psychologie et éducation.* Le poste actuel de professeur-e ordinaire, venant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), sera transformé en poste de professeur-e assistant-e, de manière à soutenir la relève avancée.
- *Sciences de l'information et de la communication.* Le pilier sera renforcé par un poste de professeur-e assistant-e, de manière à soutenir la relève avancée et à poursuivre différentes collaborations de recherche.
- *Sociologie.* Le poste actuel de professeur-e ordinaire, venant à échéance au cours de la période 2013-2016 (retraite), sera transformé en poste de professeur-e assistant-e, de manière à soutenir la relève avancée et à développer la sociologie économique.
- *Vision Biologie.* Il s'agit de créer des structures durables et fortes pour la recherche en biologie.

5.2 Projets sans financement additionnel

D'autres projets spécifiquement liés aux Facultés comprennent l'optimisation des infrastructures de recherche en Faculté des sciences économiques (amélioration de l'accès aux données, aux revues électroniques et aux ressources bibliographiques) et la repourvue des postes de niveau professoral cités dans le chapitre « Enseignement » (chap. I 4.). Le rectorat salue avec insistance le grand nombre de projets novateurs qui se profilent à l'heure actuelle, projets que la situation financière anticipée pour la période 2013-2016 ne permet toutefois pas de réaliser sur la base des fonds de l'Université. Parmi ceux-ci on citera à titre d'exemples la création d'une école doctorale en psychologie socioculturelle, un pôle de recherche sur l'industrie du luxe, un Centre d'humanités numériques, la réalisation d'un Centre romand de recherche en criminologie et d'un Centre de droit des médias, le renforcement de l'enseignement et de la recherche en droit des assurances sociales et privées, la création d'un Centre de compétences interfacultaire sur la durabilité de chaînes d'approvisionnement et la responsabilité sociale des entreprises, le renforcement du Groupe de recherche en économie territoriale et le renforcement du Centre documentation migration.

III. GOUVERNANCE

La loi précise les missions et les prérogatives de notre Université et lui accorde une certaine autonomie. Il lui appartient donc de s'organiser de manière à pouvoir fournir des prestations de haute qualité à toute sa communauté. Soucieuse de répondre à sa mission, l'Université s'est dotée d'outils de gestion et de contrôle en constante évolution. Pour la prochaine période quadriennale, elle souhaite encore les perfectionner et les développer.

1. Deux changements d'importance

Adopter deux nouveautés

Il y a lieu de rappeler en préambule deux éléments nouveaux importants, et déterminants pour la gouvernance de l'Université, qui résultent de la mise en œuvre du *Plan d'intentions* précédent, mais dont la concrétisation et l'introduction effective coïncideront avec la mise en œuvre du *Plan d'intentions 2013-2016*. Ces deux éléments nouveaux sont la nomination des professeur-e-s par le rectorat, d'une part, et l'introduction du principe de l'enveloppe financière quadriennale, d'autre part.

Proposées dans le cadre du *Plan d'intentions 2009-2012*, ces deux innovations ont été acceptées dans leur principe par les autorités politiques et l'étude de leur faisabilité ainsi que leur mise en œuvre concrète ont été confiées à l'Université au travers du *Mandat d'objectifs 2009-2012* du Conseil d'État, approuvé par le Grand Conseil (mandats n^{os} 7 et 8). Les mesures d'investigation nécessaires ayant été menées par l'Université, conformément à ce mandat, un groupe de travail a été mis sur pied par le Département de l'éducation, de la culture et des sports et chargé de préparer un projet de révision de la loi sur l'Université, en vue de donner force légale et d'introduire ainsi formellement ces deux innovations. Ce projet de loi devrait être soumis au Grand Conseil au cours du printemps 2013, soit encore dans le cadre de la législature en cours, de manière à ce que l'introduction effective de la nomination des professeur-e-s par le rectorat et du mécanisme de l'enveloppe financière quadriennale accompagne la mise en œuvre du nouveau *Plan d'intentions* et du nouveau *Mandat d'objectifs*, lequel devrait être soumis au Grand Conseil au printemps 2013, après les élections, c'est-à-dire au début de la nouvelle législature.

À n'en pas douter, ces deux innovations, qui renforcent l'autonomie de l'Université, auront aussi un impact important sur sa gouvernance.

La première innovation, soit la délégation du Conseil d'État au rectorat de la compétence de nomination des professeur-e-s, obligera ce dernier à revoir de façon systématique – et probablement à modifier, au moins en partie – les règles qui régissent aujourd'hui la nomination des professeur-e-s et leur confirmation, notamment en ce qui concerne les procédures de nomination, d'évaluation et de confirmation, ceci afin d'assurer l'existence d'une garantie d'objectivité et d'un contrôle de qualité de ces procédures.

La seconde innovation, l'introduction d'un mécanisme d'enveloppe financière quadriennale, aura elle aussi un impact en matière de gouvernance puisque, si elle accroît l'autonomie de l'Université en matière de gestion de ses ressources, elle nécessitera dans le même temps la mise en place de systèmes perfectionnés de contrôles de gestion internes allant au-delà des recommandations de la norme d'audit suisse (NAS 890). Là encore, le projet de loi qui est actuellement préparé par le groupe de travail du Département et qui sera soumis au Grand Conseil au début 2013 prévoit les diverses mesures nécessaires à cet effet.

À côté de ces deux nouveautés qui entreront en vigueur en 2013 et qui s'inscrivent dans la continuité du *Plan d'intentions 2009-2012* et de sa mise en œuvre, l'Université veut poursuivre dans la voie de l'amélioration continue de ses outils de gestion et d'aide à la gouvernance afin de garantir, avec une assurance raisonnable, l'atteinte de ses objectifs stratégiques, en minimisant les coûts et en limitant les risques et les erreurs. L'objectif est de permettre au rectorat de s'appuyer à la fois sur des indicateurs de performance académique (démarche qualité), sur des processus fiables et pertinents (système de contrôle interne), sur une gestion adéquate de ses bâtiments et de ses infrastructures (informatique et réseaux) et sur une organisation efficiente de son domaine central. Enfin, l'Université entend poursuivre son engagement dans le développement durable.

Gouvernance

- *Qualité*
- *Contrôle interne*
- *Logistique et infrastructures*
- *Services centraux*
- *Développement durable*

Axes

1. Renforcer la démarche Qualité
2. Optimiser le système de contrôle interne
3. Améliorer la logistique de gouvernance et adapter continuellement les infrastructures
4. Favoriser l'efficacité des services
5. Encourager le développement durable

2. Qualité

Renforcer la démarche Qualité

Dans le cadre général des démarches d'assurance qualité mises en place par les hautes écoles, l'Université de Neuchâtel a développé une stratégie qui vise prioritairement à soutenir la qualité des enseignements, à vérifier l'adéquation des cursus d'études et à augmenter la visibilité des activités de recherche. Sur chacun de ces axes, les travaux du Secteur Qualité sont guidés par les principes suivants.

2.1 Principes

Participation

Le Secteur Qualité a mis en œuvre une démarche qualité au sein de l'Université de Neuchâtel dans un esprit de collaborations avec les membres de la communauté universitaire. La préoccupation de la qualité est une exigence partagée qui repose sur la participation de chacun.

Dans un esprit de concertation et de réflexion critique, les membres de la communauté universitaire sont appelés à prendre part à la démarche. Ce principe vise à assurer que les mesures de promotion et d'évaluation de la qualité aient du sens pour les membres de la communauté, qu'elles soient jugées adéquates et qu'elles contribuent au développement de leurs activités.

La Commission Qualis, constituée de représentants des cinq Facultés et des corps étudiant, intermédiaire et professoral, joue sur ce plan un rôle clé ; elle relaie les propositions ou avis des membres de la communauté universitaire concernés par les évaluations.

Adaptation de la démarche

La démarche qualité de l'Université veille à ce que les données collectées soient pertinentes et utiles aux personnes et groupes concernés. Les travaux d'évaluation sont analysés périodiquement en vue de les adapter lorsque leur apport se révèle incertain. La démarche qualité de l'Université se veut ainsi évolutive et diversifiée, au service de la communauté.

Communication

Afin de favoriser la communication sur les procédures d'évaluation et de mise en valeur des activités académiques, le Secteur Qualité s'attache à informer régulièrement la communauté universitaire sur les travaux réalisés, notamment par le canal de son site internet et de la newsletter lancée début 2012.

2.2 Perspectives 2013-2016

C'est selon ces principes généraux que le Secteur Qualité entend développer ses activités durant la période 2013-2016. Il souhaite s'attacher plus particulièrement à :

- Consolider et enrichir le portail « publications et recherches » mis en ligne en mars 2012, afin de mettre à disposition de la communauté universitaire une base de données de référence en matière de publications et de recherche (voir chap. II 3.1) ;
- Analyser les conditions et caractéristiques d'une recherche performante, notamment en termes de développement de collaborations scientifiques et de partenariats avec différents milieux professionnels ;

- Poursuivre son analyse des critères de qualité dans l'enseignement, tant du point de vue des étudiant-e-s que des enseignant-e-s et en suscitant une réflexion sur ces critères (voir chap. I 1.) ;
- Développer une approche plus intégrée de l'évaluation des enseignements et des cursus, afin de saisir le rapport entre la qualité d'une formation et celle des enseignements qui la composent ;
- Contribuer au recueil de données statistiques et d'informations utiles à la gestion générale de l'institution, concernant notamment le parcours et le devenir des étudiant-e-s, l'usage des bibliothèques, l'adéquation des lieux de travail et des équipements, etc. (voir chap. III 4.1) ;
- Porter attention à la qualité de l'appui administratif et technique dont peuvent bénéficier les chercheurs et chercheuses et les enseignant-e-s pour conduire à bien leurs activités (voir chap. III 4.).

Par ces axes de développement, le Secteur Qualité entend soutenir les objectifs stratégiques de l'Université en matière d'enseignement et de recherche (chap. I et II). Dans cette même optique, le Secteur s'occupera dès cet hiver de la préparation des dossiers requis par l'audit qui sera mené au cours de l'année 2013 par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ).

3. Système de contrôle interne (SCI)

Créer un environnement propice

Durant la période 2009-2012 un important travail a été accompli dans la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI). Il a été couronné de succès puisque lors de l'audit des comptes 2011, le Contrôle cantonal des finances (CCFI) a confirmé l'existence d'un SCI, satisfaisant aux recommandations de la NAS 890 et défini selon les prescriptions de la rectrice, relatif à l'établissement des comptes annuels.

Depuis l'entrée en vigueur en 2003 de la loi sur l'Université (LU), l'Université bénéficie d'une plus grande autonomie, ce qui a notamment pour conséquence de la rendre responsable des outils de gestion mis en place et des mesures prises afin de réduire les risques importants à un niveau acceptable.

Faire la preuve que tout a été mis en œuvre afin de garantir, avec une assurance raisonnable que l'Université va atteindre les objectifs qu'elle a négociés avec l'autorité politique dans le cadre du *Mandat d'objectifs* quadriennal, en minimisant les coûts et en limitant les risques et les erreurs, telle est la mission fondamentale du SCI.

Le SCI constitue donc un instrument essentiel à la gouvernance de l'Université, le rectorat devant s'assurer que les ressources dont il dispose sont utilisées avec efficacité et donner ainsi la preuve qu'il mérite la confiance placée en lui dans le cadre de l'accroissement de son autonomie.

L'Université est maintenant dotée d'un SCI ancré dans les habitudes de travail de ses collaboratrices et collaborateurs, visant à couvrir non seulement les risques ayant un impact direct dans les comptes mais également les risques liés à la conformité aux lois et aux règlements.

Un portail collaboratif a été mis à la disposition des collaboratrices et collaborateurs des services administratifs afin de garantir un accès partagé et à jour de l'information indispensable au bon fonctionnement du SCI.

Processus d'amélioration continu et outil de pilotage, le SCI a ainsi été défini comme un ensemble de mesures permettant :

- De mesurer la réalisation des objectifs définis dans le *Plan d'intentions* quadriennal, d'identifier et de maîtriser les risques et opportunités stratégiques ;
- De s'assurer que l'environnement organisationnel favorise un travail efficace, à un coût minimal et limitant les erreurs et les irrégularités ;
- D'assurer la fiabilité et la transparence des informations financières et de gestion ;
- De garantir des processus clés efficaces et sûrs, de les documenter et de gérer les activités de contrôle adéquates ;
- D'assurer la conformité aux lois et aux règlements ;
- De procéder à des revues régulières dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

La surveillance du système de contrôle interne fait l'objet d'un processus qui est sous la responsabilité du rectorat. À cette fin, une task force opérationnelle a été constituée. Elle procède trimestriellement à des revues du SCI. Le rectorat prend connaissance semestriellement des rapports de la task force et émet des recommandations. Le Conseil de l'Université est tenu régulièrement informé et délibère notamment sur le suivi du *Plan d'intentions*, du mandat d'objectifs, des recommandations du contrôle cantonal des finances (en charge de la révision des comptes) et de la pertinence du système de contrôle interne.

Durant les quatre années à venir il importe de poursuivre sur la voie de l'amélioration continue et de l'optimisation du système de contrôle interne. En particulier, les objectifs suivants sont fixés :

- Risques stratégiques : analyse qualitative et amélioration continue de la détection et du suivi des responsabilités ;
- Gouvernance : garantie continue de la conformité aux bases légales et mise en œuvre d'un comité de surveillance chargé notamment d'analyser les propositions d'amélioration ;
- Processus clé : simplification sur la base d'une approche plus globale de la gestion en particulier au niveau de l'interface et des synergies à créer entre les services ;
- Activités de contrôle : évaluation de l'efficacité notamment en termes de redondance, fréquence et automatisation.

Par ailleurs l'introduction de l'enveloppe quadriennale nécessitera le développement de tableaux de bord prospectifs et l'adaptation de nos pratiques aux dispositions du code des obligations en ce qui concerne la révision et le reporting.

4. Logistique de gouvernance et des infrastructures

Améliorer la gouvernance et les infrastructures

L'Université dispose d'une large palette d'outils lui permettant de fournir des prestations de qualité et dans de bonnes conditions. Il s'agit, pour la prochaine période quadriennale, de les renforcer.

4.1 Système d'information décisionnelle

La direction de l'Université de Neuchâtel et les membres du corps professoral ont régulièrement besoin de statistiques consolidées en rapport avec leurs activités respectives. Aujourd'hui, cette demande est satisfaite par le recours aux services d'informaticiens qui collectent l'information dans les différentes bases de données et produisent des documents ad hoc. Il s'agit de mettre en œuvre un système de « business intelligence » autour d'un entrepôt de données. Il s'agit d'un projet assez conséquent qui sera réalisé par étapes successives. Le délai d'obtention de l'information souhaitée par les utilisateurs va ainsi être considérablement réduit. De plus, le système répondra aux recommandations de l'OAQ.

4.2 Enveloppe quadriennale

L'introduction d'une enveloppe financière quadriennale, selon les principes présidant à la gouvernance des partenariats adoptés par le groupe de pilotage du Conseil d'État, représente un outil indispensable dans la mise en œuvre du *Plan d'intentions 2013-2016*. L'idée est de rendre plus efficiente la gestion des mandats quadriennaux, en évitant autant que faire se peut la politique du « Stop and Go » et en tenant compte, grâce à la mise en place de principes de régulation, de diverses contraintes pouvant survenir durant la durée du *Mandat d'objectifs* confié par l'autorité politique. Elle anticipe par ailleurs les exigences de la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE).

4.3 Nomination et confirmation du corps professoral

Tant sur le plan de l'enseignement que sur celui de la recherche, la définition et la repourvue des chaires constituent un élément central de la qualité des prestations de l'Université. La compétence de nommer le corps professoral doit donc incomber au rectorat, car dans un contexte de concurrence accrue, il est primordial de disposer, dans le cadre des dispositions légales, d'une plus grande marge de manœuvre afin d'assumer pleinement ses responsabilités académiques. Par ailleurs, en tant qu'autorité de nomination, le rectorat pourra mettre en œuvre le règlement concernant l'évaluation de l'enseignement et de la recherche.

4.4 Infrastructures – bâtiments

Afin de renforcer la place qui est la sienne dans l'espace suisse et européen des hautes écoles, il importe que l'Université de Neuchâtel poursuive sa politique de développement et dispose d'une infrastructure immobilière adaptée. En effet, la mise à disposition des Facultés de bâtiments correctement aménagés, regroupant dans des espaces cohérents des chercheurs et chercheuses, enseignant-e-s et étudiant-e-s d'un même domaine, constitue un atout nécessaire à la construction d'un esprit communautaire et au développement d'un terreau favorable à l'enseignement et à la recherche.

Une base d'information sur les locaux de l'Université de Neuchâtel (BILUNE) a été élaborée et constitue aujourd'hui un élément important dans la gestion des bâtiments et locaux universitaires. Une intégration est prévue avec la plupart des autres applications en fonction (SAP, Annuaire, logiciels de gestion des horaires Pidex et des réservations de salles de cours Pires, etc.).

Durant ces quatre dernières années, les restructurations de la Faculté des sciences (transfert de l'IMT à l'EPFL-NE, de la géologie à l'Université de Lausanne et d'une partie de la physique à l'Université de Berne) ainsi que la rénovation du bâtiment principal, ont permis de rationaliser l'utilisation des espaces et de diminuer sensiblement les surfaces louées à des tiers et par conséquent les coûts induits. Cependant, au cours des quatre dernières années, le nombre des étudiant-e-s a beaucoup augmenté : en août 2008, l'Université comptait environ 3'700 étudiant-e-s alors que la barre des 4'400 a été presque franchie à la rentrée académique 2012-2013 (soit 800 étudiant-e-s supplémentaires représentant une augmentation de près de 22%). En conséquence la situation n'est toujours pas optimale pour la Faculté des lettres et sciences humaines (FLSH) et la Faculté des sciences économiques (FSE). En effet, les locaux attribués à ces deux Facultés restent disséminés sur une vingtaine de sites différents, ce qui ne permet pas d'assurer les regroupements nécessaires aux unités de recherche et d'enseignement. Par ailleurs les prévisions pour les années à venir ne sont pas à la baisse mais au mieux à une stabilisation des effectifs, notamment en raison de la forte attractivité des maîtrises universitaires offertes à Neuchâtel.

La solution à ce problème récurrent de manque de locaux nécessite la construction d'un nouveau bâtiment. Le lauréat du concours d'architecture EUROPAN10 a mis en évidence le mariage harmonieux de la création d'un nouveau bâtiment universitaire dans le cadre du réaménagement des Jeunes-Rives. La concrétisation de ce projet permettra à l'Université de Neuchâtel de disposer d'un véritable campus, conforme aux ambitions cantonales, sur deux sites principaux, UniMail et UniLac (comprenant également le bâtiment actuel abritant la FLSH, le bâtiment principal et Breguet 1 et 2) et de suppléer à son manque aigu de locaux tout en lui offrant la possibilité de poursuivre harmonieusement et de manière raisonnée son développement.

4.5 Infrastructures – informatique et réseaux

L'Université de Neuchâtel dispose d'une infrastructure informatique moderne et performante. Les outils mis à disposition de ses enseignant-e-s, chercheurs et chercheuses et étudiant-e-s donnent entière satisfaction. Il en est de même pour les applications développées qui répondent pleinement aux besoins de la gestion administrative de l'Université. Il est essentiel de maintenir dans ce secteur un niveau de qualité élevée.

Durant la période 2013-2016, outre la « gestion administrative », l'accent sera mis sur l'amélioration permanente des services à l'enseignement et à la recherche, l'assistance aux étudiant-e-s et la formation aux outils informatiques.

La palette des cours d'introduction aux outils informatiques ainsi que les formations ciblées organisées à la demande des membres de la communauté universitaire vont être étendues. De même, il est prévu de continuer à mettre en ligne les formations à disposition des étudiant-e-s et des collaborateur-trice-s. En matière de logiciels, l'offre actuelle, qui répond pleinement aux besoins de l'Université, sera maintenue. De plus, il s'agit également de continuer à renforcer le support et l'assistance aux collaborateur-trice-s et aux étudiant-e-s.

Par ailleurs, divers autres développements sont envisagés dans les domaines suivants : système d'affichage devant les salles de cours (SADS) ; système de contrôle des locaux et des bâtiments universitaires (BCS) ; poursuite des développements du système d'information générale (LIS), lequel a aussi été adopté par les services de l'État de Neuchâtel ; etc.

Les principaux axes de développement prévus du système d'information sont les suivants :

Gestion e-Academia

En plus du développement du système central IS-Academia (ISA) pour la gestion des études au sein de l'Université, d'importantes applications complémentaires ont été consolidées ou développées (Pidex, Pidho, Pires, etc.). Citons également d'importantes évolutions de l'outil de création et d'administration des formations et des espaces de collaboration en ligne (Claroline).

Les nouveaux axes de développement prévus dans ce secteur sont les suivants : développement d'un portail à l'intention des étudiant-e-s et des enseignant-e-s, développement d'une application mobile qui offre l'essentiel des fonctionnalités obtenues à travers le web, ainsi que diverses fonctionnalités telles que la mise en œuvre des « règles » dans ISA, le paiement des taxes par carte de crédit, etc.

Gestion e-Administration

Le progiciel SAP utilisé à l'Université pour la gestion des ressources humaines (RH) et des finances donne entière satisfaction. En dehors de la consolidation et la réponse aux nouveaux besoins des services administratifs, les développements suivants sont prévus : adaptation du logiciel au nouveau modèle comptable et développement d'un outil de planification budgétaire.

Sécurité de l'infrastructure

Outre le développement sans relâche de la sécurité informatique (firewall, anti-virus, anti-spam, VPN, etc.), une deuxième salle « télécoms et serveurs » a été réalisée dans le bâtiment de l'alma mater, qui offre la disponibilité permanente et quasi-totale du système informatique de l'Université. Le renforcement de ce secteur va se poursuivre, notamment dans le domaine de la redondance des services et des plans de reprise. Une attention particulière sera accordée au développement de l'information et à la sensibilisation des utilisateurs aux risques et aux comportements adéquats.

Secteur Télécoms

Afin de maintenir le niveau de prestations exceptionnel du réseau Université, il est prévu de poursuivre l'actualisation des équipements et infrastructures centrales aux dernières technologies. Il s'agit en particulier d'augmenter la bande passante entre les équipements centraux (10Gbps), mais aussi entre les postes clients et le réseau, dans le but de répondre aux besoins toujours plus gourmands en bande passante. Il convient aussi d'intégrer progressivement la norme IPv6 au niveau des équipements centraux puis au niveau des postes de travail.

Le réseau devra être en mesure de fournir tous les services nécessaires aux nouvelles tendances de l'Internet, tant en termes de performances que de sécurité et de disponibilité.

La migration totale sur la téléphonie IP a été achevée. Une nouvelle évolution importante vers une solution de communications intégrée (voix, messagerie, messagerie instantanée, etc.) est également prévue.

Cloud Université

L'augmentation exponentielle des besoins en capacité de calcul et en quantité de stockage des données, du multimédia et de la messagerie s'est poursuivie ces dernières années. Nous avons pu offrir les espaces de stockage souhaités et garantir que les données soient toujours sauvegardées. Durant la période 2013-2016, nous allons mettre en œuvre des solutions de virtualisation de stockage permettant de réunir en un point unique la gestion du stockage. Il sera ainsi possible d'offrir l'espace contenu sur les disques des différents fournisseurs de manière identique, rendant plus simple la gestion des espaces de stockage et permettant une réponse immédiate aux demandes. La virtualisation de serveurs est maintenant bien implémentée à l'Université. Cette tendance a occasionné une réduction importante des machines, impliquant une diminution des coûts d'exploitation et des dépenses matérielles. Pour la prochaine période quadriennale, la virtualisation des postes de travail et des applications est envisagée, ceci dans le but d'offrir à la communauté universitaire l'accès aux données depuis n'importe quel client : portable, tablette, smartphone, etc.

5. Services : missions et mesures de développement

Faire toujours mieux

L'Université souhaite anticiper les besoins des bénéficiaires de ses prestations par une écoute attentive et améliorer continuellement son efficacité afin de dégager des ressources pour des projets innovants.

Dans le domaine des prestations offertes à la communauté universitaire, le rectorat s'est fixé les objectifs suivants :

- Être attentif aux besoins et attentes de chacun des membres de sa communauté ;
- Renforcer son attractivité sur le plan national et international ;
- Poursuivre le développement et l'amélioration de ses outils de gestion ;
- Développer les tableaux de bord prospectifs pertinents pour sa gouvernance.

5.1 Ressources humaines et finances

Les services ressources humaines (SRH), comptabilité générale (SCG) et fonds de tiers (SFT) collaborent étroitement afin de mettre à la disposition du rectorat et des Facultés des outils de gestion performants et les informations pertinentes utiles à leur fonctionnement. Ils ont la volonté de fournir des services de qualité en minimisant les coûts et en limitant les erreurs et les risques opérationnels à un niveau acceptable. Ils ambitionnent :

- De gérer les ressources confiées de manière responsable grâce à un management efficient, transparent et centré sur les objectifs ;
- d'offrir un environnement de travail motivant dans lequel chaque collaboratrice et collaborateur se sent estimé et adhère à la vision définie, dans le respect des valeurs de l'Université ;
- D'anticiper les besoins des bénéficiaires de leurs prestations par une écoute attentive et proactive ;
- D'améliorer continuellement leur efficacité afin de dégager des ressources pour des projets innovants.

Les principaux axes d'amélioration sont résumés ci-après.

Ressources humaines

L'environnement de pilotage du système de contrôle interne, sous la responsabilité du rectorat, prévoit que les politiques en matière de ressources humaines, telles que l'engagement, l'information, la formation, l'évaluation, la promotion, la rémunération et les prestations sociales doivent créer un environnement favorable à la motivation de chaque collaboratrice et collaborateur. La gestion des ressources humaines de l'Université doit donc s'inspirer des meilleures pratiques (employeur de référence). Les axes d'amélioration figurant ci-après seront particulièrement étudiés :

- Adapter les procédures nécessaires à la nomination du corps professoral par le rectorat ;
- Mettre en place un processus d'accompagnement et d'intégration des collaboratrices et des collaborateurs dans leur nouvelle place de travail ;
- Développer des outils permettant de guider les collaboratrices et collaborateurs durant la période probatoire et d'évaluer leurs performances dès l'entrée en fonction ;
- Redéfinir le rôle et l'utilisation des entretiens de développement ;
- Développer des outils informatiques permettant une meilleure gestion des temps (par exemple pour les *timesheets* dans les projets européens) et des absences (par exemple pour un meilleur accompagnement des collaboratrices et collaborateurs en maladie de longue durée nécessitant une réinsertion professionnelle ou d'autres mesures), la gestion électronique des dossiers du personnel, la mise en place d'une plate-forme d'échange sur les dossiers de candidatures et la gestion des quotas académiques dans SAP.

Comptabilité générale

Le rectorat doit pouvoir s'appuyer sur une gestion financière fiable afin de s'assurer que les ressources dont il dispose sont utilisées avec efficacité et donner ainsi la preuve qu'il mérite la confiance placée en lui dans le cadre de l'accroissement de son autonomie, en particulier lors de l'introduction de l'enveloppe financière quadriennale. La gestion financière doit donc évoluer vers une approche plus globale (tant au niveau du budget, des comptes que du bilan) qui prenne en compte les principes de gouvernance de l'État. Par ailleurs, la production de tableaux d'analyse et de suivi pertinents pour la gouvernance de l'Université doit être optimisée dans un souci de fiabilité et de simplification. Les axes d'amélioration figurant ci-après seront particulièrement pertinents :

- Introduire la gestion par enveloppe financière quadriennale et planification financière pluriannuelle roulante ;
- Fournir les données et rapports simples et fiables, utiles à la gestion de l'Université et au reporting ;
- Définir, dans le cadre du système de contrôle interne, des processus transversaux entre les services financiers et RH (simplification, efficacité et cohérence) ;
- Développer des rapports financiers permettant une analyse de la planification de la trésorerie et des investissements ;
- Offrir des outils de suivi personnalisés aux bénéficiaires des ressources budgétaires et financières de l'Université ;
- Intensifier la formation du personnel administratif des instituts et services à l'utilisation optimale de SAP.

Fonds de tiers

Les politiques en matière de gestion des fonds de tiers, telles que maintenir et documenter une structure d'organisation qui fixe les responsabilités, les compétences et les flux d'information et garantir l'exécution des tâches déléguées font partie de la bonne gestion de l'Université. Actuellement, la politique concernant la gestion des monnaies étrangères ainsi que les placements de la fortune des fonds de tiers (achats d'actions et d'obligations) n'est pas définie formellement. De plus, la gestion des projets de l'Union européenne (UE) n'est pas optimale. Les axes d'amélioration suivants seront étudiés :

- Créer sur SAP la possibilité de travailler en multi-monnaies ;
- Prévenir les risques liés aux différences de changes ;
- Gérer de manière optimale et complémentaire les placements de la fortune et des fonds de tiers ;
- Élaborer un règlement concernant la stratégie d'investissements financiers ;
- Développer une structure de gestion pour les projets UE.

5.2 Communication, promotion et développement

Les services presse et communication (SPC) et promotion et développement (SPD) sont appelés à collaborer de plus en plus étroitement afin de transmettre une image cohérente de l'Université aussi bien au niveau de la communication que de la promotion de ses filières de formation ou de ses relations avec la Cité. Ils constituent deux facettes distinctes mais complémentaires de la politique de visibilité de l'Université.

Presse et communication

Le service de presse et communication gère la communication interne et externe de l'Université en accord avec la stratégie définie par le rectorat. Il a pour mission d'informer la communauté universitaire, les médias et le public sur la vie de l'institution et de mettre en valeur la recherche et l'enseignement. Il est en outre responsable d'actions destinées au grand public, en particulier la rédaction et la publication des dossiers UniNews et l'organisation des Cafés scientifiques. Les priorités ci-dessous sont fixées :

- Organisation de réunions d'information permettant aux nouveaux étudiant-e-s et collaborateur-trice-s d'utiliser au mieux les nombreux supports de communication à leur disposition ;
- Développer des outils statistiques à même de mesurer l'efficacité des différents supports ;

- Renforcer les contacts avec la presse, les milieux politiques et économiques ;
- Intensifier la présence de l'Université dans les médias sociaux.

Promotion et développement

Le service de promotion et développement contribue au rayonnement de l'institution et au développement de son image en s'appuyant sur la promotion des filières de l'Université, son développement et le soutien aux activités promotionnelles de ses Facultés. Il est chargé de mettre en œuvre la politique de promotion et de développement de l'Université, ainsi que de veiller à la cohérence visuelle de l'alma mater, notamment au travers des brochures académiques, du site Internet et des films promotionnels. Les priorités ci-dessous sont fixées :

- Coordonner les actions de promotion à l'interne ;
- Mettre à disposition des outils permettant d'établir des statistiques (par exemple pour enregistrer le nombre de clics sur la newsletter ou sur la revue de presse) ;
- Créer un site intranet et développer l'interactivité (notamment par les médias sociaux) ;
- Définir un mode de collaboration avec les conseillers aux études et créer une commission de la promotion des filières de formation permettant la prise en compte des intérêts et besoins de chaque partie.

5.3 Affaires juridiques

Les conseillers juridiques du rectorat ont pour mission de traiter les affaires juridiques du rectorat. Dans ce cadre, ils conseillent la rectrice, le rectorat, les services du domaine central ainsi que les Facultés dans tous les domaines du droit, collaborent à la rédaction des projets de législation interne, à la rédaction de contrats et conventions liant l'Université. Ils instruisent les recours des étudiant-e-s en matière d'examens universitaires ou d'admission pour le compte du rectorat et rédigent les décisions correspondantes. Les priorités ci-dessous sont fixées :

- Communiquer au nom du rectorat les enseignements à tirer des décisions importantes du rectorat ou d'autres instances supérieures ;
- Améliorer le fonctionnement des Facultés et/ou services suite aux décisions du rectorat ou des instances de recours supérieures ;
- Développer un réseau informel des juristes des hautes écoles de Suisse romande afin d'échanger des « bonnes pratiques ».

5.4 Service des immatriculations et mobilité

Durant la période quadriennale 2009-2012, l'Université de Neuchâtel a introduit la possibilité de s'inscrire en ligne à ses différents cursus universitaires, a amélioré la gestion des dossiers d'immatriculation au niveau master afin de ne pas défavoriser les étudiant-e-s provenant d'autres universités et, enfin, a favorisé les programmes de mobilité en renforçant l'accueil et l'encadrement des étudiant-e-s IN, l'information et le conseil aux étudiant-e-s OUT, et en recherchant des fonds pour des bourses de mobilité.

■ Processus d'admission rapide, de qualité, transparent et équitable

Durant la période quadriennale 2013-2016, l'Université de Neuchâtel entend introduire une taxe pour les frais administratifs liés à la préparation et à l'examen des dossiers, cela pour garantir un minimum de motivation de la part des candidat-e-s. Cette solution permettra de canaliser la forte augmentation de candidatures et, ainsi, de garantir un traitement plus efficace des demandes d'admission. Il est également envisagé de mettre en place un programme de mémorisation des décisions afin de faciliter le travail d'évaluation des Facultés et pour assurer un traitement équitable des dossiers. Enfin, il est prévu de mettre en ligne des grilles d'analyse pour permettre aux candidat-e-s au master, provenant d'autres universités ou ayant effectué un bachelor dans un autre domaine d'études, de procéder à une auto-évaluation.

■ Augmentation de la mobilité OUT

L'Université de Neuchâtel se propose de poursuivre ses efforts, de manière ciblée, pour que ses étudiant-e-s puissent accomplir une partie de leurs études dans une autre haute école suisse ou étrangère. Pour favoriser

cette mobilité OUT, l'Université entend développer un partenariat avec une université de renommée internationale pour chacun des programmes de formation pour des échanges IN et OUT. Pour chacun de ces partenariats, une bourse « excellence » sera créée pour la mobilité OUT. Enfin, une « charte mobilité » sera adoptée afin de garantir la conclusion de partenariats de qualité, la reconnaissance sans condition des crédits ECTS inscrits dans le contrat des étudiant-e-s en mobilité OUT et l'introduction de fenêtres de mobilité dans les plans d'études de chaque Faculté. Il s'agit également d'améliorer le processus pour raccourcir les délais.

5.5 Bibliothèques

Durant la période quadriennale 2009-2012, l'Université de Neuchâtel a mis en place une organisation plus centralisée de ses bibliothèques, en prévoyant des fusions chaque fois que cela était possible. Elle a sensiblement développé les services aux usagers (développement des services documentaires, élargissement de l'offre en matière de ressources électroniques, augmentation des places de travail dans les espaces de documentation, etc.) et a favorisé une meilleure maîtrise des outils bibliothéconomiques et informatiques par le personnel des bibliothèques.

■ Intensifier l'orientation usager

Durant la période quadriennale 2013-2016, l'Université de Neuchâtel entend adapter aux nouvelles habitudes de travail des étudiant-e-s et chercheurs et chercheuses les moyens techniques mis à leur disposition. Il est dans ce contexte envisagé de ramener la bibliothèque dans l'environnement numérique quotidien de l'étudiant-e en développant les services en ligne (présence dans les navigateurs – plug-in – les médias sociaux, les forums, les « chat », etc.), en améliorant l'accès aux ressources électroniques (catalogues, outils de découvertes, etc.) et en favorisant un maximum l'autonomie des lecteurs (bornes de prêt, boîtes de retour, etc.). Il importe ici, d'une part, d'économiser le temps de l'utilisateur et ses déplacements entre les sites et, d'autre part, de mettre un terme aux obstacles qu'il rencontre dans son accès à l'information.

■ Adapter les locaux aux besoins des étudiant-e-s

L'Université de Neuchâtel se propose de diversifier les espaces mis à disposition des étudiant-e-s et des chercheurs pour mieux répondre aux exigences actuelles (espaces silence, espaces de travail, espaces de réunion), d'accroître l'attractivité des locaux (design, installation de tablettes de lecture, etc.) et le nombre de places de travail disponibles et, enfin, d'étendre les heures d'ouverture des bibliothèques.

■ Développer et intensifier les collaborations

L'Université de Neuchâtel entend, d'une part, clarifier son rôle et celui de la Bibliothèque publique et universitaire (BPUN), en particulier en matière de politique documentaire et de prêts entre bibliothèques, d'autre part, explorer de nouveaux domaines de collaboration, tels que la numérisation des collections, le pôle patrimonial, etc. L'Université s'est également fixée pour objectif de développer la collaboration régionale en renforçant la coordination locale du Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale (RERO) du site Neuchâtel – Jura, en prenant en charge certains services centraux (ressources électroniques, etc.) et en soutenant ses partenaires du Réseau des bibliothèques neuchâteloises et jurassiennes (RBNJ) lors de la réalisation de projets d'intérêt commun. Il s'agit également d'intensifier la collaboration avec les autres universités.

5.6 Service social

Le service social répond aux demandes d'aide sociale des étudiant-e-s, les conseille et les appuie dans leurs démarches administratives. Il accueille également les boursiers et boursières de la Confédération et gère les conflits que pourrait rencontrer tout membre de la communauté universitaire. Les objectifs ci-dessous sont fixés :

- Assurer la continuité des missions principales du service en matière de conseils aux étudiant-e-s en matière d'assurances sociales, de santé, de démarches administratives diverses, de problèmes personnels ;
- Allouer des aides financières pour soutenir les étudiant-e-s en difficultés à des moments importants de leur vie ;
- Accueillir les boursiers et boursières de la Confédération ;
- Assumer le rôle de porte d'entrée permettant à certaines personnes en difficultés d'accéder à un soutien psychologique ;

- Faciliter le recours à un médiateur en cas de conflits et orienter les plaignants.

5.7 Service de l'égalité des chances

Le service de l'égalité des chances encourage un climat de travail et d'étude de qualité en favorisant l'égalité des chances entre femmes et hommes mais également entre l'ensemble des membres de la communauté universitaire. Les objectifs ci-dessous sont fixés :

- Améliorer l'ancrage institutionnel de l'égalité des chances ;
- Promouvoir la relève académique ;
- Favoriser, en collaboration avec le service des ressources humaines, les mesures pertinentes permettant l'amélioration de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (Work Life Balance) ;
- Proposer un espace « multifonctions » dans chaque bâtiment principal de l'Université utile par exemple en cas de malaise, maladie, accident ou surmenage.

5.8 Service des sports

Durant la période quadriennale 2009-2012, le nombre des étudiant-e-s inscrits à l'Université de Neuchâtel n'a cessé de croître, ce qui a entraîné une augmentation de la demande en matière d'activités sportives. Le passage du pilier « sport » (SePS) en branche principale a par ailleurs provoqué une augmentation du besoin en salles de sport.

■ Création d'un centre sportif

Au terme de la période quadriennale 2013-2016, l'Université de Neuchâtel entend pouvoir disposer d'un centre sportif comprenant des locaux et des installations sportives de qualité. Il est rappelé ici que le service des sports de l'Université de Neuchâtel est actuellement la plus grande organisation sportive du canton. La création d'un centre sportif demeure de toute évidence une solution idéale qui permettrait, d'une part, de répondre à la demande croissante en matière d'activités sportives, d'autre part, de mettre un terme au problème d'espace rencontré. La création d'un centre sportif dans un nouveau bâtiment universitaire sur le lieu-dit « Panespo » aurait par ailleurs l'avantage d'un emplacement privilégié au bord du lac.

■ Elargissement de l'offre de l'Université

Le service des sports de l'Université entend élargir son offre sportive à l'intention de la communauté universitaire. Juste compensation au travail intellectuel, l'effort physique est primordial dans la recherche d'un équilibre de vie indispensable. Il n'est plus à démontrer que l'activité physique permet de lutter contre la sédentarité, le stress et la tension nerveuse, de redécouvrir le plaisir lié à l'effort et de favoriser la convivialité et les échanges. C'est dans ce sens que l'Université de Neuchâtel entend proposer à l'ensemble de la communauté universitaire des prestations de qualité et financièrement abordables pour tous.

6. Développement durable

*S'engager pour
l'avenir*

En tant qu'institution de recherche et d'enseignement, l'Université est directement concernée par les nombreux défis du développement durable, auxquels elle entend répondre en produisant des savoirs et compétences nouveaux et en créant de l'innovation. À sa communauté, forte d'environ 5'400 membres, elle veut offrir un milieu de vie qui favorise la solidarité et respecte l'environnement.

6.1 Un engagement à tenir

L'engagement durable de l'Université s'est progressivement affirmé, d'abord par des actions concrètes – notamment une gestion énergétique efficiente des bâtiments ou un encouragement à la mobilité douce – puis par la décision, conforme à l'objectif « identité et cohésion » du *Plan d'intentions 2009-2012*, de promouvoir une démarche spécifique dans ce domaine. Les pages web accessibles à l'adresse « www.unine.ch/dd » profilent notre institution comme université soucieuse de sa responsabilité environnementale et sociale et plus généralement du développement durable. Un label permet d'identifier clairement la démarche de l'Université.

Afin d'assurer la cohérence des objectifs et le développement futur des actions, les lignes directrices de la démarche ont été définies par le *Comité consultatif Développement durable de l'Université* dans une stratégie de durabilité. Celle-ci s'inscrit dans la stratégie générale de l'Université et dans son *Plan d'intentions 2013-2016* et est résumée ci-dessous.

6.2 Vision et objectifs stratégiques

Conformément à sa Charte, l'Université « se profile comme une haute école consciente de ses responsabilités à l'égard de l'environnement, des ressources énergétiques et naturelles, qu'elle utilise dans un souci de durabilité ». Elle fait de la responsabilité l'une de ses valeurs et à ce titre, elle « offre ses compétences scientifiques pour répondre de manière raisonnée aux besoins de l'humanité et contribuer à son développement ».

Dans ce contexte, l'Université se donne trois ambitions et a défini dix objectifs répondant à ces ambitions :

- **Intégrer la durabilité à la mission universitaire d'enseignement et de recherche**
 - Mettre en valeur et encourager les programmes de formation et projets de recherche traitant des enjeux de la durabilité ;
 - Encourager et stimuler l'approche interdisciplinaire et partenariale.

- **Favoriser la compréhension et la promotion des enjeux de la durabilité ainsi que l'engagement de la communauté universitaire**
 - Sensibiliser la communauté universitaire aux enjeux de la durabilité ;
 - Encourager l'engagement au sein de la communauté universitaire.

- **Affirmer, à l'interne et à l'externe, l'exemplarité de l'Université comme institution attentive à la promotion de la durabilité**
 - Intégrer la dimension éthique et environnementale dans l'acquisition des biens et services ;
 - Assurer une gestion financière responsable des ressources dont dispose l'Université ;
 - Assurer une gestion et un entretien responsables des espaces et des bâtiments ;
 - Favoriser les collaborations avec des spécialistes externes ;
 - Instaurer des conditions favorables à une diminution de l'impact environnemental lié aux activités de la communauté universitaire ;
 - Favoriser la transparence et assurer la légitimité de la démarche durabilité de l'Université.

CONSIDÉRATIONS FINANCIÈRES

Un plan d'intentions représente aussi la richesse des idées et des projets qui sont développés dans toute institution académique. Toutefois, conscient de la situation financière du canton, le rectorat a mené une réflexion approfondie pour définir les mesures nécessaires en vue de la réalisation des objectifs stratégiques de l'Université et pour sélectionner, de manière judicieuse mais profitable, les nombreux projets que lui ont soumis les cinq Facultés. Sur les 5,0 millions de francs que représentent la réalisation de la totalité des projets, le rectorat a effectué un travail important de recalibrage à la baisse. Ces travaux, présentés à plusieurs reprises aux décanats, ont permis de ramener la somme initiale à 1,1 million de francs.

A. Enveloppe quadriennale

Le tableau qui suit présente la planification financière roulante pour les années 2013 à 2016. Elle est établie sur la base d'un budget constant (croissance zéro), mais tient compte des hypothèses cumulatives concernant l'évolution de la masse salariale. L'enveloppe cantonale 2013 négociée à hauteur de 46'260'000 francs ne reflète pas la réalité des charges puisqu'elle devra être complétée par la dissolution d'une réserve de 2'500'000 francs environ. Par ailleurs, en fonction des négociations liées au *Mandat d'objectifs 2013-2016*, d'éventuelles adaptations seront nécessaires.

Ainsi, pour assurer son fonctionnement minimal actuel durant la période 2013-2016, l'Université a besoin d'un montant de 210 millions de francs environ constitué de l'enveloppe quadriennale cantonale d'un peu plus de 207 millions de francs à laquelle il convient d'ajouter, en 2013, la dissolution d'une réserve de l'ordre de 2,5 millions de francs.

Selon ces projections, l'enveloppe quadriennale 2013 – 2016 se monte à 207'096'000 francs, selon la planification financière roulante basée sur les indications de l'Etat.

De plus, ce montant ne comprend pas la part de l'Université de la réserve de fluctuations à créer dans le cadre des mesures de recapitalisation de Prévoyance.ne.

Enveloppe quadriennale 2013-2016

	Budget 2013	Budget 2014	Budget 2015	Budget 2016
<i>Total des charges</i>	85'760'000	91'571'000	93'119'000	94'646'000
<i>Total des revenus</i>	-39'500'000	-39'500'000	-39'500'000	-39'500'000
<i>Charges / Revenus</i>	46'260'000	52'071'000	53'619'000	55'146'000
Immeubles du patrimoine administratif	2'895'000	2'878'000	2'857'000	2'791'000
Subsides aux établissements propres	82'865'000	88'693'000	90'262'000	91'855'000
Contributions des autres cantons	-18'300'000	-18'300'000	-18'300'000	-18'300'000
Subventions fédérales diverses	-21'200'000	-21'200'000	-21'200'000	-21'200'000

B. Engagements de l'Université

Dans le cadre de l'enveloppe quadriennale minimale, l'Université est déterminée, par une gestion rigoureuse et en utilisant au mieux les repourvues de postes et les délais de carence, à respecter les engagements pris durant le *Plan d'intentions 2009-2012* concernant la stabilisation des postes. Il s'agit de postes ayant bénéficiés, pour une période limitée, de financements externes et pour lesquels l'Université s'est engagée à assurer leur pérennité au terme de leur financement externe. À titre d'exemple, l'Université de Neuchâtel et ses Facultés pourraient envisager de transformer des postes dans le cadre des successions à venir.

Ces engagements, pris dans le cadre de l'obtention de financements externes (présentés dans le tableau ci-dessous), concernent des nouveaux postes qui ont été jusqu'ici financés par la Banque Cantonale

Neuchâteloise, la Fondation de la Famille Sandoz et la Conférence universitaire suisse (CUS). Le montant pour lequel le rectorat s'est engagé est de 766'160 francs par année. Il s'agit en particulier des postes dans les domaines des migrations, de l'urbanisme, de la géographie politique et des littératures et savoirs. Par ailleurs, le rectorat estime qu'il est primordial de tenir ces engagements, de manière à pouvoir continuer à bénéficier d'appuis financiers extérieurs.

Stabilisation des engagements 2013-2016, en francs

	Engagements
Projets des pôles d'excellence	496'960
Projets des domaines en émergence	0
Projets d'enseignement et de recherche des Facultés	269'200
Total	766'160

C. Impact financier des projets retenus

La vision et les objectifs académiques définis pour la prochaine période quadriennale sont à la fois raisonnables et ambitieux. Raisonnables, car la majeure partie des projets qui permettent d'atteindre les objectifs concernent la consolidation de l'offre de formation et de projets de recherche. Ils impliquent peu ou pas d'investissements additionnels. Ambitieux, car les nouveaux projets renforcent l'assise et la visibilité de l'Université sans pour autant générer des coûts élevés. L'Université a retenu plusieurs projets relevant des « pôles d'excellence », des « domaines en émergence », ainsi que des projets émanant des Facultés. Les coûts qu'ils engendrent, après recalibrage par le rectorat, sont présentés dans le tableau ci-dessous. Une somme annuelle de 1,1 million de francs est nécessaire pour leur mise en œuvre.

Certes, le rectorat a, tout au long de l'élaboration du *Plan d'intentions 2013-2016*, pris en compte le contexte financier auquel l'État doit se conformer. Toutefois, une institution comme l'Université de Neuchâtel doit pouvoir disposer de ressources additionnelles, si elle souhaite continuer à figurer parmi les centres de formation de haut niveau de notre pays.

Projets retenus à l'horizon 2016, en francs

	Total	Dont engagements	Horizon 2016
Projets des pôles d'excellence	709'760	496'960	212'800
Projets des domaines en émergence	49'950	0	49'950
Projets d'enseignement et de recherche des Facultés	1'107'410	269'200	838'210
Projets retenus	1'867'120	766'160	1'100'960

Ces montants comprennent les ressources nécessaires à la mise sur pied des projets retenus, soit les besoins en charges d'enseignement, les besoins de recherche et de personnel technique, ainsi que les biens, services et marchandises. Sur l'ensemble de la période, l'enveloppe quadriennale serait augmentée de 4,4 millions de francs, ce qui la porterait à fin 2016 à 211,5 millions de francs. Il est cependant clair que le financement demandé n'est pour l'instant pas assuré.

D. Conséquences de l'introduction de la LEHE

La loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles introduira la notion de coûts de référence pour le financement des hautes écoles. Le rectorat sera donc attentif, durant la période 2013-2016, à comparer soigneusement l'évolution des coûts de l'Université de Neuchâtel avec les coûts de références suisses afin d'anticiper les mesures à prendre.

Annexe 1

Suivi du mandat d'objectifs 2009-2012

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 objectifs ont été financés à 60% environ par le budget État ; 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 donc importants ; en particulier les domaines suivants ont été développés et renforcés (nouveaux professeur-e-s) :

- géothermie (1)
- biologie du sol (1)
- droit des migrations (1)
- droit de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire (2)
- géographie politique (1)
- logopédie (1)
- sciences de la communication (1)
- sciences de l'éducation (1).

Mandat 2 – Evaluation de la qualité

« Le Conseil d'État 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. »

Des outils de suivi de la qualité académique ont été mis en place et sont désormais bien utilisés. Des efforts doivent être encore faits pour l'amélioration du taux d'encadrement. En 2010 le rectorat a libéré 2 millions de francs et fin 2011 il a libéré 1,6 million de francs supplémentaires à cet effet. Avec la mise en œuvre de la LEHE, prévue à l'horizon 2016, ces indicateurs seront d'autant plus importants.

Les principaux temps forts concernant le développement de la qualité sont résumés ci-après.

- Novembre 2008 Ouverture du site Qualité : www.unine.ch/qualite.
- Février 2009 Première réunion de la Commission Qualis.
- Novembre 2009 Lancement de l'évaluation des cours en ligne.
- Avril 2010 Elaboration de la première Directive concernant la répartition de l'overhead du Fonds national.
- Août 2010 Ouverture de la nouvelle plateforme *Descriptifs des cours* : www.unine.ch/descriptifs.
- Mars 2011 Ouverture du site *Développement durable* : www2.unine.ch/unine/dd.
- Mars 2012 Ouverture à la communauté du portail *Publications et Recherches* : <https://publications.unine.ch>.

Le prochain audit institutionnel de l'Université par l'OAQ aura lieu en 2013.

Mandat 3 – Incitation à la recherche

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

La politique de gestion des overheads du FNS mise en place porte clairement ses fruits. 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.

En 2011, le budget consolidé de l'Université s'élevait à environ 132.5 millions de francs ; il était constitué de la manière suivante : environ 65% du budget provenait de deniers publics (35% par le Canton de Neuchâtel et 30% par la Confédération) et 35% de fonds privés (28% reposaient sur des projets de recherche FNS, CTI, UE, et autres sources alors que 7% provenaient de l'écolage).

Mandat 4 – Incitation à la valorisation de la recherche

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

Le bureau de transfert de savoir et de technologie (TST) 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, une centaine de contrats ont été traités au cours de l'année 2011, dont près de la moitié ont été signés, pour un montant de plus de 4.5 millions de francs.

Mandat 5 – Accroissement de l'attractivité

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

Avec l'accroissement constant du nombre des étudiant-e-s et des diplômés délivrés, malgré 9 chaires libérées, l'attractivité de l'Université est évidente. A noter que cet élément est également important pour les nouveaux professeur-e-s recruté-e-s.

Ainsi, le renforcement du fonctionnement en réseau s'est intensifié à tous les niveaux :

- *au sein des Facultés* : Centres thématiques en Faculté de droit (droit de l'innovation, droit du travail, droit de la santé), Maisons en Faculté des lettres et sciences humaines (Maison d'analyse des processus sociaux, Maison des littératures), Biologie des plantes et interactions du vivant en Faculté des sciences ; engagement de deux boursiers ERC (Conseil européen de la recherche) à la Faculté des sciences ;
- *entre Facultés* : Centre de droit des migrations (FD et FLSH), Centre en urbanisme et aménagement du territoire (FD et FLSH), Biologie et ethnologie (FS et FLSH) ;
- *entre Universités* : master en biogéosciences (Triangle Azur), Centre de droit des migrations et master en informatique (BENEFRI), masters bilingues en droit et en histoire (UniNE – UNILU) ;
- *au niveau international* : Ecole du Louvre, King's College, Columbia University.

Deux professeur-e-s titulaires d'une bourse ERC (European Research Council) ont été engagés.

Au-delà de son attrait croissant, le succès de l'Université se mesure également à l'aune économique. En proposant des filières d'études et des thématiques de recherche qui répondent aux questionnements de notre temps, notre alma mater a réussi sa mue : la nouvelle structure porte ses fruits et profite clairement au canton. Ainsi, en 2009, l'Université a généré 33.5 millions de francs en faveur du canton, soit 194 francs par habitant (selon une réactualisation de l'étude d'impact économique réalisée à la demande du rectorat par la société Eco'diagnostic à Genève).

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

« Le Conseil d'État 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 sur un site principal par un bâtiment emblématique, a beaucoup progressé grâce notamment aux restructurations de la

Faculté des sciences ainsi qu'à la rénovation du bâtiment principal; la rationalisation de l'utilisation des espaces a ainsi permis de diminuer sensiblement les surfaces louées à des tiers et par conséquent les coûts induits.

Cependant, compte tenu notamment de l'augmentation du nombre des étudiant-e-s, la situation n'est toujours pas optimale pour la Faculté des lettres et sciences humaines (FLSH) et la Faculté des sciences économiques (FSE) et le processus devra être poursuivi.

Les objectifs opérationnels

Mandat 7 – Nomination du corps professoral

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

Cet objectif est en cours de discussion avec le département ; pour entrer en vigueur, il nécessitera l'adaptation de la LU prévue pour le printemps 2013.

Mandat 8 – Enveloppe financière quadriennale

« Le Conseil d'État 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'État d'améliorer l'efficacité de la gestion des entités gérées par mandats d'objectifs. »

Cet objectif est en cours de discussion avec le département ; pour entrer en vigueur, il nécessitera l'adaptation de la LU prévue pour le printemps 2013.

Mandat 9 – Collaboration avec la BPUN

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

L'Université a intensifié sa collaboration avec la bibliothèque publique et universitaire de Neuchâtel (BPUN). Dans ce contexte elle participe activement aux travaux visant à la mise en place d'une éventuelle structure cantonale.

Annexe 2

Liste exhaustive des projets d'enseignement et de recherche soumis au rectorat par les Facultés

Code projet	Titre	Mot-clé	Objectifs visés
FLSH_ENS-RER FS_ENS-RER FSE_ENS-RER	<i>Création d'un master interfacultaire en sciences cognitives (120 ECTS)</i>	Création d'un master interdisciplinaire intégrant les compétences d'enseignement des partenaires du Centre d'excellence en sciences cognitives. Ce master de recherche se veut très interdisciplinaire et implique des professeurs des trois Facultés	Réunir les compétences déjà existantes à l'UniNE pour établir un programme de recherche interdisciplinaire sur la cognition
FLSH_RER FD_RER FSE_RER	<i>Centre de recherche interdisciplinaire sur les interactions sociales (CRIIS)</i>	Création d'un centre de recherche interdisciplinaire dont la vocation est la recherche et la formation doctorale. Il peut toutefois offrir des enseignements interdisciplinaires, en matière de méthodologie de la recherche	Promouvoir la recherche interdisciplinaire sur les interactions sociales et contribuer à la formation de la relève de pointe dans l'optique d'une complémentarité disciplinaire
FD_RER FLSH_ENS	<i>Centre de droit des migrations, Centre d'études des migrations, orientation MAScS anthropologie du développement durable et aide humanitaire, enseignement en géographie politique axé sur la régulation des espaces et de la mobilité</i>	Pérennisation du poste de PAss en études du droit des migrations Pérennisation du poste de PAss en ethnologie pour pouvoir maintenir l'orientation MAScS en développement durable et aide humanitaire Pérennisation du poste de PA en géographie politique	Développer, pérenniser le centre du droit des migrations, continuer à assurer un enseignement en droit des migrations Assurer une des orientations fortes du pilier « anthropologie »; renforces nos liens avec des ONG et l'ONU Assurer des enseignements en régulation des espaces et de la mobilité
FD_RER FSE_RER FLSH_ENS	<i>Droit international de la propriété intellectuelle et Pôle de Propriété intellectuelle et de l'innovation (PI)2</i>	Création d'un nouveau pôle d'enseignement et de recherche Offre et développement d'une palette en matière d'enseignement du droit de la propriété intellectuelle et liens avec l'innovation, tout en générant de nouvelles collaborations avec les autres Facultés	Développer un nouveau master interfacultaire en innovation et augmenter les activités de recherche en lien avec la propriété intellectuelle et l'innovation Renforcer le cursus en droit de la propriété intellectuelle et développer un pôle de recherche et d'enseignement unique en Suisse romande
FS_RER FSE_RER	<i>Centre d'excellence pour le Traitement de grandes masses de données (« big data »)</i>	Création d'un centre de compétence pour l'acquisition, le stockage, le traitement, l'analyse et l'exploitation des données scientifiques qui sont au cœur de la plupart des domaines de recherche à l'Université	Développer et analyser de nouveaux projets nécessitant la prise en charge de données volumineuses ou complexes
FLSH_ENS	<i>Institut des sciences du fait religieux</i>	Avenir de la théologie à l'Université de Neuchâtel	Maintien et développement d'une offre de formation en théologie pratique, en culture chrétienne et en sciences des religions
FLSH_ENS	<i>Renforcement du pilier BA en sciences de l'information et de la communication</i>	Apport de soutien professoral supplémentaire au pilier BA en sciences de l'information et de la communication	Améliorer l'encadrement du pilier le plus fréquenté
FLSH_ENS	<i>Chaire de linguistique française</i>	Consolidation de l'axe de compétence "culture, savoirs et communication"	Maintien et développement de l'enseignement et de la recherche en linguistique française
FLSH_ENS	<i>Chaire de logopédie</i>	Repourvue du poste de professeur ordinaire en logopédie	Maintien et développement de l'enseignement et de la recherche en logopédie
FLSH_ENS	<i>Renforcement du MA en études muséales</i>	Pérennisation du poste de PAss pour renforcer le MA en études muséales	Améliorer le taux d'encadrement, permettre de couvrir toutes les périodes de la discipline et contribuer au rayonnement des études muséales
FLSH_ENS	<i>Création chaire de dialectologie</i>	Scission des chaires d'histoire de la langue française et de dialectologie gallo-romane	Assurer la pérennité des enseignements en dialectologie ainsi que la coordination de l'Institut de dialectologie avec le Glossaire du patois romand

Code projet	Titre	Mot-clé	Objectifs visés
FLSH_ENS	« Concepts nomades » : une histoire européenne comparée des concepts des sciences humaines et sociales	Mise en réseau de chercheurs qui rédigent une histoire comparée des concepts des sciences humaines et sociales	Poursuivre et développer un projet international et transdisciplinaire sur les concepts nomades en sciences humaines et sociales
FLSH_ENS	Ecole doctorale en psychologie socioculturelle	Création d'une formation doctorale internationale en psychologie socioculturelle	Améliorer la formation et de la mise en réseau de doctorants en psychologie socioculturelle
FLSH_ENS	Pôle « Luxe » avec MA interdisciplinaire	Création d'un pôle Luxe avec formation universitaire	Collaborer autour de la thématique de la propriété intellectuelle et des innovations en général, de l'industrie du luxe en particulier; création d'un MA interdisciplinaire
FLSH_ENS	Chaire de sociologie	Maintien nécessaire pour assurer l'enseignement de la sociologie et poursuite de différentes recherches dans le cadre de collaborations	Maintenir et développer l'enseignement et la recherche en sociologie, notamment en sociologie économique
FLSH_ENS	Chaire de psychologie et éducation	Maintien nécessaire pour assurer l'enseignement de la logopédie et poursuivre différentes collaborations de recherche	Maintenir et développer l'enseignement et la recherche en psychologie de l'éducation
FLSH_ENS	Centre interdisciplinaire de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme (CITU)	Création d'un nouveau poste de PE pour coordonner le CITU et donner des enseignements thématiquement liés	Renforcer les enseignements et la recherche interfacultaire sur l'urbanisme et l'aménagement du territoire
FLSH_ENS	Programme « Etudes genres »	Reprise par l'Université d'un demi-poste de MA financé par la CUS	Maintenir l'enseignement en « études genres », garantissant la place de l'Université dans les réseaux suisses des études genres
FLSH_ENS	Maîtrise (MA) spécialisée à 30 ECTS en littératures et savoirs	Création d'un pilier MA à 30 crédits en littératures et savoirs	Développer les enseignements en littératures et savoirs
FLSH_ENS	Cours propédeutique à l'Institut de langue et civilisation française (ILCF)	Création d'une année propédeutique en langue française	Permettre aux étudiants non francophones de commencer des études à l'Université
FLSH_RER	Centre d'humanités numériques	Création d'un centre d'humanités numériques pour mettre en exergue la place de Neuchâtel dans l'histoire du livre	Développer des projets numériques et introduire des enseignements en recherche et édition numérique
FLSH_RER	Centre de recherche en psychologie socioculturelle	Création d'un centre pour mieux profiler la psychologie socioculturelle et faciliter la création d'une école doctorale	Profiler le travail du centre et présenter une offre commune pour des mandats d'intervention auprès de partenaires
FLSH_RER	Renforcement du Groupe de recherche en économie territoriale	Quantité de projets de recherche n'est plus en adéquation avec le nombre de chercheurs	Stabiliser, voire augmenter le nombre de chercheurs sur fonds État
FLSH_RER	Renforcement du Centre documentation migration	Conditions cadres pour la recherche	Augmenter les prestations du centre documentation migration
FS_ENS	Création du bachelor ès sciences pluridisciplinaire	Bachelor pluridisciplinaire en sciences permettant de valoriser les compétences existantes	Offrir une formation de bachelor originale dans des domaines porteurs (dont les ressources naturelles) et augmenter le nombre d'étudiants
FS_ENS	Restructuration de l'offre de formation en géothermie	Création d'une filière en géothermie	Consolider le statut actuel de référence suisse pour la formation en géothermie
FS_ENS	Options en biologie appliquée	Création de cours de Biologie appliquée et introduction au droit de la santé pour ce qui est des questions éthiques de la recherche animale	Développer les compétences pratiques des étudiants en biologie pour les rendre plus compétitifs sur le marché du travail
FS_ENS	Options en informatique	Création d'une mineure complète en informatique à l'attention des étudiants des BSc en Mathématiques et en Ressources naturelles	Consolider l'offre de cours en informatique pour les compléments (prérequis) du MSc en informatique
FS_ENS	Bachelor ès sciences en biologie et ethnologie	Consolidation des formations	Renforcer l'offre de formation
FS_ENS	Master interfacultaire en biologie et ethnologie	Création d'une filière complète en biologie et ethnologie	Développer une filière complète dans le domaine
FS_ENS	Archéozoologie (en collaboration avec la FLSH)	Consolidation	
FS_ENS	BMed-1 (1 ^{ère} année B-médecine)	Optimisation du programme et renforcement de la collaboration avec le milieu médical régional	

Code projet	Titre	Mot-clé	Objectifs visés
FS_ENS	<i>BPharm-1 (1^{ère} année B-pharmacie):</i>	Optimisation du programme + promotion du cursus en étroite collaboration avec l'Ordre neuchâtelois des pharmaciens	
FS_ENS	<i>Option de biologie en taxonomie et biodiversité au niveau bachelor</i>	Extension de l'offre actuelle	Consolider le bachelor
FS_ENS	<i>Semaine d'immersion en mathématiques (pré-bachelor) et en anglais (pré-master)</i>	Renforcement des prestations aux étudiants	Soutenir la réussite des étudiants
FS_ENS	<i>Collaboration franco-suisse sur la Dynamique des relations homme-environnement-territoires</i>		
FS_RER	<i>Centre d'excellence Temps/Fréquence et Métrologie optique</i>	Recherche de pointe, collaborations locales, suisses et internationales, succès dans des financements prestigieux et support important de l'administration suisse	Renforcer l'excellence, l'élargir à la Métrologie optique et créer des applications interdisciplinaires à l'interne
FS_RER	<i>Centre d'excellence en Ecologie chimique</i>	Consolidation des compétences dans ce domaine	Développer les fortes compétences actuelles en Ecologie chimique et stimuler des collaborations interdisciplinaires entre chimie et biologie
FS_RER	<i>Centre d'excellence en Hydrogéologie et Géothermie</i>		Asseoir la renommée du Centre d'hydrogéologie et de géothermie comme institut de référence suisse et international
FS_RER	<i>Intégration du SAF et du CAS (SPSW CUS)</i>	Recherches analytiques de pointe, maintien de la compétitivité avec MPI Chemical Ecology, Leibniz Pflanzenbiochemie et Rothamsted Research	Restructurer les compétences en chimie analytique et offrir des formations pratiques et théoriques
FS_RER	<i>Création d'une chaire de Chimie analytique</i>	Consolidation des centres d'excellence en écologie chimique et hydrogéologie-géothermie	Développer les recherches de pointe dans le domaine des produits naturels et générer des collaborations régionales, nationales et internationales
FS_RER	<i>Création d'un poste d'ingénieur en chimie minérale</i>	Renforcement du centre d'excellence en hydrogéologie et géothermie	Initier des recherches innovantes sur des aspects de la Chimie minérale en étroite collaboration avec les chaires du CHYN et d'autres groupes
FS_RER	<i>Consolidation du Centre de calcul de la FS (CCFS)</i>	Consolidation des prestations offertes à la communauté universitaire	Fournir aux chercheurs et étudiants une infrastructure de calcul scientifique adaptée aux besoins actuels
FS_RER	<i>Vision biologie 2016-2018</i>	Structures durables et fortes pour la recherche et l'enseignement en biologie et médecine	Créer une structure forte qui rendra les masters PEP, BPE et BGS encore plus attractifs et renforcer les liens avec la FLSH au niveau de l'enseignement et de la recherche
FS_RER	<i>Cryptographie et Théorie du codage</i>	Ballon d'essai : nouvelle activité de recherche sur la Cryptographie et la Théorie du codage	Favoriser la collaboration entre l'Institut de mathématiques (théorie) et l'Institut d'informatique (applications) dans le domaine des systèmes répartis (internet), du traitement de grandes masses de données, « outsourcing » d'information sensible, etc.
FS_RER	<i>Création d'un Centre d'excellence en « Ressources naturelles et société »</i>	Ballon d'essai : développement des recherches dans les domaines des Ressources naturelles (sol, biodiversité, eau souterraine, géothermie) et de la Société (représentations, gouvernance)	Répondre aux questions sociétales à l'interface entre les sciences humaines et l'utilisation durable des ressources naturelles
FS_RER	<i>Valorisation du patrimoine des collections scientifiques du Canton de Neuchâtel</i>	Ballon d'essai : création d'un système performant de gestion des collections et archives scientifiques	Encourager la recherche en systématique et biodiversité à l'UniNE et la collaboration avec les Musées d'Histoire Naturelle de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds, le Jardin botanique ...
FS_RER	<i>Collaboration UniNE-CABI avec le soutien du Canton du Jura</i>	Collaborations : mise en œuvre de la convention avec le canton du Jura	Créer une unité académique de l'UniNE (un poste de MA) établie au

Code projet	Titre	Mot-clé	Objectifs visés
			CABI à Délémont et étendre la participation des chercheurs du CABI aux enseignements de l'UniNE
FS_RER	<i>Conseil en statistique FS : redéfinir le poste du conseiller</i>	Evolution de prestations existantes	
FS_RER	<i>Service Technique Facultaire (STFS)</i>	Evolution de prestations existantes	
FS_RER	<i>Imagerie Numérique du sol et sous-sol d'autres projets de la Faculté</i>	Création de nouvelles prestations	
FD_ENS	<i>Droit des assurances sociales et privées</i>	Renforcement des enseignements et de la recherche en droit des assurances	Renforcer le cursus en matière de droit des assurances sociales et combler une lacune dans le cursus en matière de droit des assurances privées
FD_ENS	<i>Droits réels et droit international privé</i>	Création d'une demi-chaire de droits réels et restructuration de la chaire de droit civil et de droit international privé	Renforcer le cursus en matière de droit international privé et combler une lacune dans le cursus en matière de droits réels
FD_ENS	<i>Droit pénal et criminologie</i>	Renforcement des enseignements et de la recherche dans ces domaines	Renforcer le cursus en matière de criminologie et combler une lacune dans le cursus en matière de droit pénal
FD_ENS	<i>Droit des médias</i>	Création d'un nouveau pôle d'enseignement et de recherche	Mettre en place une orientation Droit des médias au sein du master en droit et développer des formations qualifiantes dans ce domaine
FD_ENS	<i>Concours inter-universitaires</i>	Encadrement des étudiants	Assurer un meilleur encadrement des équipes d'étudiants participant aux concours interuniversitaires
FD_RER	<i>Centre romand de recherche en criminologie de La Chaux-de-Fonds (CRRC)</i>	Création d'un nouveau pôle de recherche en matière de criminologie	Fédérer les chercheurs de toutes provenances (sociologie, droit, psychologie, travail social, neurosciences, géographie, aménagement du territoire, migrations, etc.) autour de questions telles que celles de la définition, du dénombrement, de l'explication, de la prévention et de la prise en charge de la criminalité
FD_RER	<i>Centre de droit des médias</i>	Créer le premier centre universitaire de droit des médias en Suisse. Développé en concertation avec l'AJM, ce centre permettrait de positionner l'Université de Neuchâtel comme le pôle universitaire de référence pour la recherche sur les médias	Développer et stimuler les recherches juridiques relatives au statut et au fonctionnement des médias en Suisse, qu'il s'agisse de médias écrits, d'audiovisuel ou d'Internet et devenir un centre de référence au service de la société
FD_RER	<i>Ecoles doctorales en droit spécialisées</i>	Mise sur pied d'écoles doctorales permettant d'attirer les meilleurs étudiants	Amélioration de la formation et de l'encadrement offerts aux doctorants
FD_RER	<i>Institut de droit de la santé (pro memoria)</i>	Renforcement de l'Institut de droit de la santé	Développer et pérenniser l'Institut de droit de la santé
FD_RER	<i>Autres Centre de recherche de la FD (pro memoria)</i>	Renforcement et consolidation des Centres de recherche de la Faculté de droit	Développer et pérenniser les autres Centres de recherche et encourager le développement de nouveaux centres de recherche profilés et répondant aux besoins du marché
FSE_ENS	<i>Cours en économie du développement durable + module économie pour les bacheliers de la FS et de la FLSH</i>	Création d'un nouveau cours en économie du développement durable, complémentarité avec le nouveau bachelor pluridisciplinaire en sciences (dont les ressources naturelles), création d'un module dans le bachelor en biologie-ethnologie, ajustement master Economic policy	Favoriser les formations interfacultaires
FSE_ENS	<i>Accréditation EPAS Bachelor en sciences économiques</i>	Préparer le programme bachelor à l'accréditation EPAS. Être un leader en matière de qualité dans l'enseignement et se diriger vers l'excellence et vers l'accréditation EQUIS	Améliorer et maintenir une qualité élevée des programmes et attirer les meilleurs étudiants

Code projet	Titre	Mot-clé	Objectifs visés
FSE_ENS	<i>Révision du programme bachelor</i>	Le projet met en œuvre l'amélioration de la qualité du bachelor en sciences économiques. En particulier, le plan d'études sera adapté en remaniant la structure des modules et cours offerts	Atteindre le plus haut niveau de normes de qualité internationales dans l'enseignement et avoir des programmes d'études avec une position stratégique claire et une structure cohérente
FSE_ENS	<i>MScIBE, International Business Engineering</i>	Création d'un programme master innovateur et compétitif en International Business Engineering	Renforcer la position de la Faculté en tant que prestataire de programmes d'enseignement innovateurs et uniques, attirer les meilleurs étudiants et adapter l'offre d'enseignement aux besoins du marché de travail
FSE_ENS	<i>Semaine thématique</i>	Deux premiers thèmes : Cloud Computing and Big Data	Traiter un « grand » thème dans le domaine des systèmes d'informations
FSE_ENS	<i>Program Management (Gestion de programme)</i>	La gestion du programme est critique, car avec la charge d'enseignement actuelle, la tâche est difficile. Besoin d'une décharge d'enseignement équivalent à 1 heure par semestre	Maintenir la haute qualité des études, des apprentissages et enseignements innovants et assurer une pertinence entrepreneuriale et sociétale
FSE_ENS	<i>Formation continue (Executive Education)</i>	Création de programmes d'enseignement innovateurs pour cadre. En particulier, 3 programmes CAS (Certificate of Advanced Studies) et divers séminaires executive seront développées	Améliorer la position de la Faculté sur le marché de la formation continue, renforcer l'image positive de la Faculté en tant que fournisseur de programmes d'enseignement innovateurs et singuliers et développer des liens entre l'industrie et l'Université
FSE_ENS	<i>Centre d'Excellence- enseignement FSE (projet existant)</i>	Continuer à développer le Centre d'Excellence conçu pour encourager et permettre aux étudiants à haut potentiel d'acquérir des qualifications exceptionnelles pour leur future carrière	Attirer des étudiants de haut niveau pour des programmes d'enseignement, renforcer les liens avec les partenaires industriels et améliorer l'image positive des programmes d'enseignement
FSE_RER	<i>Centre de compétences "CSR & Sustainable SCM"</i>	Création de compétences interfacultaires afin de déterminer de quelle manière les aspects sociaux, environnementaux et économiques mènent à un avantage compétitif durable des entreprises, chaînes d'approvisionnement et économies	Amélioration de la visibilité internationale des activités de recherche et développer un réseau fort avec des partenaires académiques et industriels
FSE_RER	<i>Infrastructure de recherche</i>	Plusieurs doctorants ont publié leurs travaux dans les plus grandes revues internationales. Dans certains instituts cela a été rendu possible grâce à l'accès aux principales bases de données ...	Mettre à disposition des infrastructures nécessaires aux travaux de recherche (pérenniser l'accès aux données, logiciels, laboratoire, revues électroniques, ressources bibliographiques etc.)
FT_RER	<i>Analyse des discours religieux</i>	Publication d'un manuel sur les principaux instruments de travail nécessaires pour analyser les discours religieux et en dégager la pertinence mais aussi pour en pointer les dérives	Appliquer les outils de la linguistique aux textes religieux essentiellement aux prédications, homélies et autres textes liturgiques actuels et proposer ce projet au Fonds national de la recherche scientifique au printemps 2013
FT_ENS	<i>Publication de travaux</i>	Publication par la Faculté d'une sélection de travaux finaux CAS 2011 (parution prévue au printemps 2013)	

Annexe 3

Liste des collaborations de recherche

Cotutelles de thèse en cours avec un pays étranger

Pays	Etablissement partenaire	Domaine	Faculté
Allemagne	TU Dresden	Informatique	Sciences
Belgique	Université Libre de Bruxelles	Mathématiques	Sciences
Canada	Université Laval	Logopédie	Lettres et sciences humaines
Ecosse	University of St Andrews	Biologie	Sciences
France	Ecole des hautes études en sciences sociales - EHESS	Ethnologie	Lettres et sciences humaines
France	Ecole des hautes études en sciences sociales - EHESS	Sociologie, migrations	Lettres et sciences humaines
France	Université Blaise Pascal	Histoire de l'art	Lettres et sciences humaines
France	Université d'Aix-Marseille		Droit
France	Université de Bourgogne		Droit
France	Université de Franche-Comté	Géographie	Lettres et sciences humaines
France	Université de Franche-Comté	Histoire contemporaine	Lettres et sciences humaines
France	Université de Franche-Comté / Université de technologie de Montbéliard	Histoire contemporaine	Lettres et sciences humaines
France	Université de Grenoble	Histoire de l'art	Lettres et sciences humaines
France	Université de Grenoble	Philologie romane	Lettres et sciences humaines
France	Université de Grenoble		Droit
France	Université de Grenoble	Mathématiques	Sciences
France	Université de Limoge	Chimie	Sciences
France	Université de Lyon II Lumière	Histoire ancienne	Lettres et sciences humaines
France	Université de Lyon II Lumière	Communication, linguistique	Lettres et sciences humaines
France	Université de Paris Est	Statistique	Sciences économiques
France	Université de Paris Ouest Nanterre La Défense	Linguistique	Lettres et sciences humaines
France	Université de Toulouse 2	Psychologie, éducation	Lettres et sciences humaines
France	Université de Toulouse 2	Histoire contemporaine	Lettres et sciences humaines
France	Université du Littoral - Côte d'Opal	Communication, linguistique	Lettres et sciences humaines
France	Université de Paris I - Panthéon Sorbonne	Théologie	Lettres et sciences humaines
France	Université de Paris I - Panthéon Sorbonne	Philosophie	Lettres et sciences humaines
France	Université de Paris I - Panthéon Sorbonne		Droit
France	Université Paris Sorbonne - Paris IV	Philosophie	Lettres et sciences humaines
France	Université Paris Sorbonne - Paris IV	Archéologie	Lettres et sciences humaines
France	Université de la Sorbonne Nouvelle Paris III	Linguistique	Lettres et sciences humaines
France	Université de la Sorbonne Nouvelle Paris III	Logopédie	Lettres et sciences humaines
France	Université de Strasbourg	Histoire contemporaine	Lettres et sciences humaines
France	Université de Strasbourg	Archéologie	Lettres et sciences humaines
France et Iran	Université de Tours et Sharif University of Technology	Mathématiques	Sciences
Italie	Università Ca Foscari	Dialectologie	Lettres et sciences humaines
Italie	Università degli studi di Salerno	Psychologie, éducation	Lettres et sciences humaines
Pologne	Université de Szczecin		Droit

Coopération internationale

Participations de l'Université de Neuchâtel aux projets du 7^e Programme-cadre de Recherche et Développement de l'Union Européenne

Institut UniNE	Organisations partenaires	Pays	UniNE coordinateur	Début	Durée /mois
Institut d'informatique	Barcelona Supercomputing Center - Centro Nacional de Supercomputacion Technische Universität Dresden Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne Tel Aviv University Red Hat Limited Chalmers Tekniska Hoegskola Aktiebolag Amd SAXony Limited Liability Company & Co. Kg Virtuallogix SA	ES DE CH IL IE SE DE FR	non	01.01.2008	36
Institut d'informatique	SAP AG Technische Universität Dresden Epsilon S.R.L. Yahoo Iberia SI	DE DE IT ES	non	01.10.2010	30
Institut d'informatique en procédure de signature	Barcelona Supercomputing Center - Centro Nacional de Supercomputacion Interuniversitair Micro-Electronica Centrum Vzw Technische Universität Dresden Aoterra GmbH	ES BE DE DE	non	01.10.2012	36
Institut d'informatique en procédure de signature	Technische Universität Dresden Telecommunication Systems Institute Fundacio Barcelona Media Red Hat Limited Aoterra GmbH Adidas AG	DE GR ES IE DE DE	oui	01.10.2012	36
Institut de l'entreprise	Softsolution Edv GmbH Université de Lausanne Lancer Callon Ltd. Rehau Gesellschaft M.B.H.	AT CH UK AT	oui	01.03.2008	36
Institut de physique	Université de Franche-Comté; Fr Politechnika Wroclawska Universität Ulm Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus Commissariat à l'Energie Atomique Saes Getters S.P.A. Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne The Swatch Group Recherche et Développement S.A. Oscilloquartz SA	FR PL DE FI FR IT CH CH CH	non	01.09.2008	36
Institut de physique	Heinrich-Heine-Universität Duesseldorf Physikalisch-Technische Bundesanstalt Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover Observatoire de Paris Universita Degli Studi di Firenze Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica The University of Birmingham Npl Management Limited Toptica Photonics AG Erwin Kayser-Threde GmbH Astrium GmbH Menlo Systems GmbH Kayser Italia Srl CSEM Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique SA - Recherche et Développement Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne	DE DE DE FR IT IT UK UK DE DE DE DE DE IT CH CH	non	01.03.2011	48
Institut de physique	Ecole Royale Militaire - Koninklijke Militaire School Space Applications Services Nv Estudios Gis S.L. Centre de Tecnologia Aeroespacial Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der Angewandten Forschung E.V Instytut Maszyn Matematycznych	BE BE ES ES DE PL	non	01.02.2012	48

Institut UniNE	Organisations partenaires	Pays	UniNE coordinateur	Début	Durée /mois
	Jmdtheque SARL Technische Universität Wien IntegrasyS SA Skybotix AG Quobis Networks SI Inesc Porto - Instituto de Engenharia de Sistemas E Computadores Do Porto Allen-Vanguard Limited Eidgenössische Technische Hochschule Zürich Atos Spain SA Technische Universität Kaiserslautern Nato Undersea Research Centre Calzoni Srl Metalliance SA Esri Portugal - Sistemas E Informacao Geografica SA Spacetec Partners Sprl Ministério da Defesa Nacional Federale Overheidsdienst Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel En Ontwikkelingssamenwerking Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne	FR AT AT CH ES PT UK CH ES DE IT IT FR PT BE PT BE CH			
Institut de biologie	National Center for Scientific Research "Demokritos" Nigerian Institute of Medical Research Inscent, Inc Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) Rothamsted Research Limited Universität Hohenheim Ethniko Idryma Erevnon Neuroproof GmbH Universita di Pisa Magyar Tudomanyos Akademia Szegedi Biologiai Kozpontja Universita Degli Studi di Firenze	GR NG US FR UK DE GR DE IT HU IT	non	01.12.2008	48
Institut de biologie participation UniNE dès 01.10.2010	The University of Edinburgh Universidad de Granada Université de Lausanne Technische Universiteit Delft Biomim-Greenloop SA	UK ES CH NL BE	non	01.04.2009	36
Institut de biologie	The University Court of the University of Aberdeen Sveriges Lantbruksuniversitet Universita Degli Studi Della Tuscia Consiglio Nazionale Delle Ricerche Instytut Badawczy Lesnictwa Université Libre de Bruxelles Institut National de la Recherche Agronomique Cab International Saint-Petersburg State Forest Academy The University of Montana Universität für Bodenkultur Wien European State Forest Association Confédération Européenne des Propriétaires Forestiers ASBL Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes Chinese Academy of Science Itä-Suomen Yliopisto	UK SE IT IT PL BE FR UK RU US AT BE LU CH CN FI	non	01.10.2010	36
Centre d'hydrogéologie et géothermie (CHYN)	Norwegian Institute for Agricultural And Environmental Research – Bioforsk Oulun Yliopisto Joanneum Research Forschungsgesellschaft Mbh Eidgenössische Technische Hochschule Zürich Lulea Tekniska Universitet Universitatea din Bucuresti Gis-Geoindustry, S.R.O. Institut National de la Recherche Agronomique Alterra B.V.	NO FI AT CH SE RO CZ FR NL	non	01.04.2009	60

Institut UniNE	Organisations partenaires	Pays	UniNE coordinateur	Début	Durée /mois
	Helmholtz Zentrum München Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH Eidgenössische Anstalt für Wasserversorgung Abwasserreinigung und Gewässerschutz Akademia Górniczo-Hutnicza Im. Stanisława Staszica W Krakowie Universita Cattolica del Sacro Cuore Igem Danismanlik Organizasyon Arastirma Ltd. Sti. Universidad Politecnica de Valencia Eidikos Logariasmos Erevnon Dimokriteiou Panepistimiou Thrakis Specific Research Account of Democritus University of Thrace Politechnika Krakowska Universita Degli Studi di Ferrara Athens University of Economics And Business - Research Center University of Dundee Faculty of Mining, Geology And Petroleum Engineering University of Zagreb Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung GmbH - Ufz Sveriges Meteorologiska Och Hydrologiska Institut The University of Manchester	DE CH PL IT TR ES GR PL IT GR UK HR DE SE UK			
Centre d'hydrogéologie et géothermie (CHYN) participation UniNE dès 01.11.2011	The University of Sheffield Université de Liège Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung GmbH - Ufz Eidgenössische Anstalt für Wasserversorgung Abwasserreinigung und Gewässerschutz Akademia Gorniczo-Hutnicza Im. Stanislaw Staszica W Krakowie Contaminated Land: Applications in Real Environments Contaminated Land: Applications in Real Environments Hydrogeotechnika Sp Zoo	UK BE BE CH PL UK BE PL	non	01.04.2011	48
SFM - Swiss Forum for Migration and Population	Universiteit Van Amsterdam The Provost Fellows & Scholars of the College of the Holy and Undivided Trinity of Queen Elizabeth Near Dublin The University of Manchester Universität Wien University of Bath Université Libre de Bruxelles University of Leicester	NL IE UK AT UK BE UK	oui	01.10.2009	36
Institut de droit de la santé	St George'S Hospital Medical School South African Medical Research Council International Vaccine Institute Fundacao Oswaldo Cruz	UK ZA KR BR	non	01.01.2010	36
Institut de droit de la santé	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn Universitätsklinikum Bonn Comité de Protection des Personnes Sud Est Iii Universität Bern Tartu Ulikool Lietuvos Bioetikos Komiteas Medizinische Universität Graz Universitetet I Oslo Royal College of Surgeons in Ireland Den Centrale Videnskabetiske Komite Centrala Etikprovningssamnden Helsingin Yliopisto Infarmed - Autoridade Nacional Do Medicamento E Produtos da SAude Ip Universiteit Maastricht Nederlandse Vereniging Voor Medisch Ethische Toetsingscommissies St. George's Hospital Medical School Ustav Medicinskej Etiky a Bioetiky N.F. Warszawski Uniwersytet Medyczny The Association of Research Ethics Committees	DE DE FR CH EE LT AT NO IE DK SE FI PT NL NL SK PL UK	non	01.03.2011	42

Institut UniNE	Organisations partenaires	Pays	UniNE coordinateur	Début	Durée /mois
	National Tsing Hua University Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM)	TW FR			
Institut des sciences du langage et de la communication	Ecole Normale Supérieure Fondation Pierre-Gilles de Gennes pour la Recherche Ludwig-Maximilians-Universität München	FR FR DE	non	01.07.2011	60

Participations de l'Université de Neuchâtel aux projets du programme Sciex (Scientific Exchange Programme NMS-CH)

Institut UniNE	Organisations partenaires	Pays	Début	Durée /mois
Institut de langue et littérature anglaise	Jagiellonian University	PL	01.11.201	24
Institut de chimie	Charles University in Prague, Faculty of Science	CZ	01.08.2011	6
Institut d'informatique	Nicolaus Copernicus University	PL	01.08.2012	12
Institut de biologie	Institute of Plant Physiology and Genetics	BG	01.09.2012	12
Institut de biologie	National Institute of Research & Development for Biological Sciences, Institute of Biological Research Cluj-Napoca	RO	tbd	12
Institut de biologie	Eötvös Loránd University	HU	tbd	12
Institut des sciences du langage et de la communication	University of Pitesti	Ro	tbd	6

Participations de l'Université de Neuchâtel aux projets de l'Agence Spatiale Européenne (ESA)

Institut UniNE	Organisations partenaires	Pays	UniNE coordinateur	Début	Durée /mois
Institut de physique	Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica	IT	non	04.2008	21
	Galileo Avionica Stectratime	IT CH			
Institut de physique	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt E.V. in der Helmholtz - Gemeinschaft Kayser – Threde GmbH	DE DE	non	01.09.2012	19
Institut de physique	Astrium GmbH	DE	non	10.2011	8
	National Physical Laboratory	UK			
	Timetech	DE			
	Menlo	DE			
	Institute for Quantum Optics At the University of Hannover	DE			
	Spectratime	DE			
	Sodern	FR			
	Ferdinand-Braun-Institute	DE			
	TESAT	DE			
	Universitaet Innsbruck, (Institute for Quantum Optics und Quantum Information,) Iqoqi	AT			
Physikalisch-Technische Bundesanstalt Xylophone	DE IE				
Institut de physique	University of Birmingham	UK	non	02.2012	14
	Lota	FR			
	Leibniz Universität Hannover	DE			
	Max-Planck Institut für Quantenoptik	DE			
	Università Lasapienza	IT			
	Observatoire de Paris	FR			
	LKB	FR			
	Physikalisch-Technische Bundesanstalt	DE			
	University of Firenze	IT			
	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt E.V. in Der Helmholtz - Gemeinschaft	DE			
	University of Bremen	DE			
	National Physical Laboratory	UK			
	Onera	FR			
	Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica	IT			
OCA	FR				

Institut UniNE	Organisations partenaires	Pays	UniNE coordinateur	Début	Durée /mois
	INOA	IT			
	IST	PT			
	RAL	UK			
	Oewaves Inc	US			
	JPL	US			
	Global Aerospace Corporation	US			
	NIST	US			
	University of Colorado	US			
	NCR	CA			
	Niels Bohr Institute	DK			
	Astrium GmbH	DE			
	Humboldt University of Berlin	DE			
	University of Innsbruck	AT			
	Université de Provence	FR			
	University of Hamburg	DE			
	University of Ulm	DE			
	TU Darmstadt	DE			
	University Paul Sabatier	FR			
	Ihes	FR			
	CNRS, Université Paris Nord	FR			
	ENS	FR			
	University of Stuttgart	DE			

Coopération nationale

Projets FNS *Sinergia* pilotés par l'Université de Neuchâtel

Institut	Projet	Collaborations externes
Institut de biologie	Benzoxazinoid derivatives at the plant-insect interface: An integrated approach to understand a metabolic network	Agroscope, Changins-Wädenswil Laboratoire de Pharmacognosie et Phytochimie, UNIGE Max-Planck-Institut für Chemische Ökologie, Jena (Allemagne)
Institut de mathématiques	Groupes sofiqes: algèbre, analyse et dynamique	Chaire de théorie ergodique et géométrie des groupes, EPFL Faculté de mathématiques, Université de Vienne (Autriche)
LTF Laboratoire Temps Fréquence, Institut de physique	Horloges atomiques et senseurs quantiques	Institut de microtechnique, EPFL Laboratoire d'électromagnétisme et acoustique, EPFL Laboratoire de production microtechnique 2, EPFL Laboratoire des microsystèmes pour les technologies spatiales, EPFL
Institut d'ethnologie	Intangible Cultural Heritage in Switzerland : Whispered Words	Laboratoire d'anthropologie, CNRS (France) Musée d'ethnographie, Neuchâtel Seminar für Kulturwissenschaft und Europäische Ethnologie, UNIBA
Centre d'hydrogéologie et de géothermie	Integrated methods for stochastic ensemble aquifer modelling	Departement der Erdwissenschaften, ETH Energy Resources Engineering Department, Stanford University (États-Unis) Geologisches Institut, UNIBA Institut de géophysique, UNIL Institut für mathematische Statistik und Versicherungslehre, UNIBE
Institut des sciences du langage et de la communication	Interactional competences in institutional practices: young people between school and the workplace	Département des sciences sociales, UNIFR Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, UNIGE
Institut de biologie	The evolution of social behaviour in vervet monkeys: an experimental approach	Anthropologisches Institut und Museum, UNIZH

Projets FNS *Sinergia* d'autres universités avec la participation d'instituts de l'Université de Neuchâtel

Université, Haute Ecole	Projet	Instituts de l'UniNE
USI (Università della Svizzera Italiana)	Diderot, le concept de « civilisation » et les beaux-arts : la réception des Lumières sous Catherine II	Institut d'histoire de l'art et de muséologie
UNIFR	Historical Document Analysis, Recognition, and Retrieval	Institut d'informatique
UNIGE	Metaphysical Perspectives on Contemporary Philosophy of Mind	Institut de philosophie
IDIAP Martigny	Sensing and Analyzing Organizational Nonverbal Behavior	IPTO – Institut de psychologie du travail et des organisations
UNIZH	SMS communication in Switzerland: Facets of linguistic variation in a multilingual country	Institut des sciences du langage et de la communication
EPFL	Trustworthy Cloud Storage	Institut d'informatique

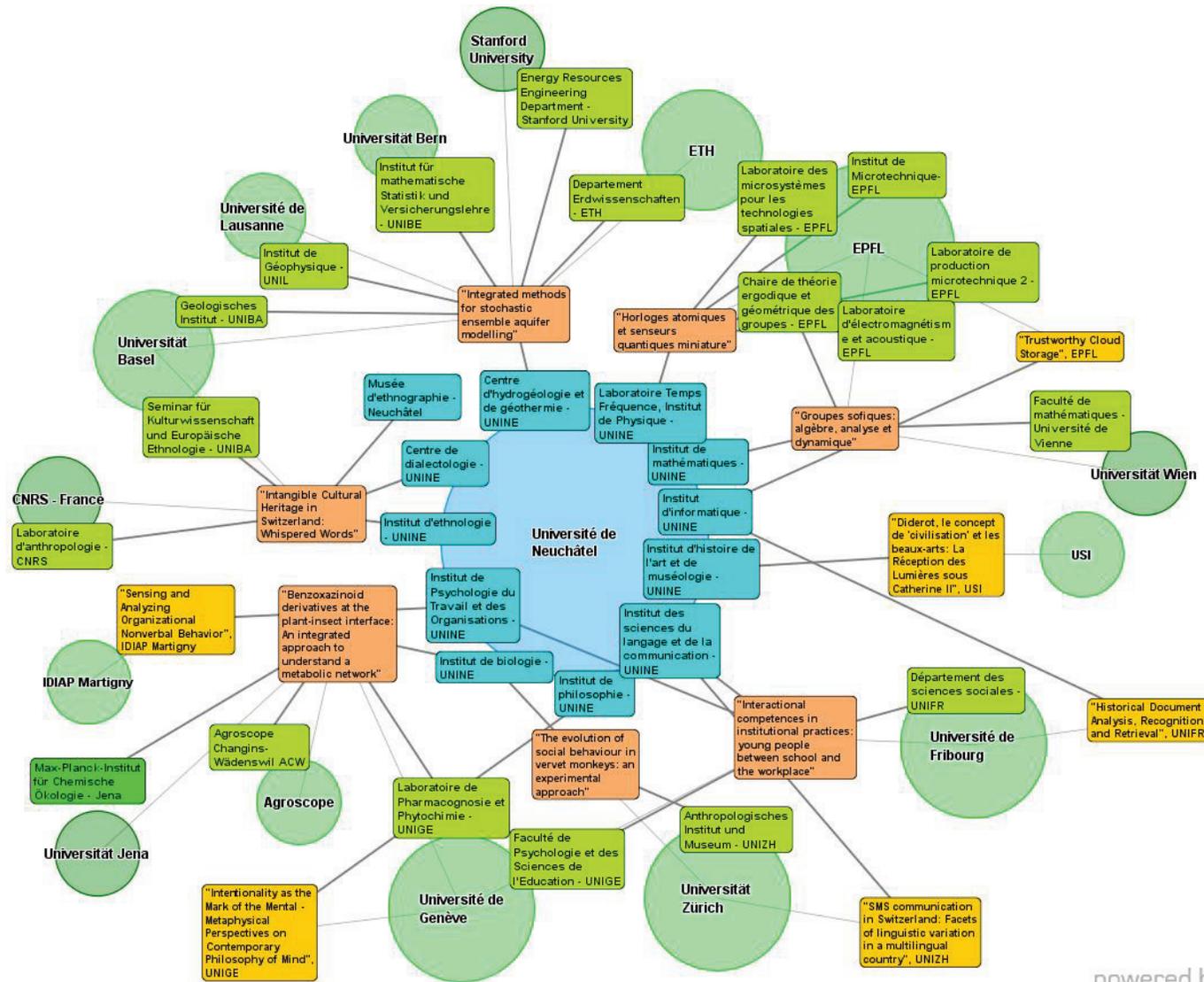
Réseaux de collaboration du Pôle de recherche national *Plant Survival in Natural and Agricultural Ecosystems*, piloté par l'Université de Neuchâtel

Institut de l'UniNE	Collaborations externes
Institut de biologie Laboratoire de physiologie sensorielle Laboratoire de physiologie végétale Laboratoire de biologie moléculaire et cellulaire	Agroscope ACW, Changins Agroscope ART, Reckenholz CAB ₁ Bioscience Swiss Centre, Delémont Center for Integrative Genomics, UNIL Département de biologie, UNIFR Département de biologie moléculaire, UNIGE Département de biologie moléculaire végétale, UNIL Département d'écologie et d'évolution, UNIL Département de mathématiques, EPFL Institut für Pflanzenwissenschaften, ETHZ Institut für Pflanzenwissenschaften, UNIBE Laboratoire de pharmacognosie et phytochimie, UNIGE Labor für molekulare Pflanzenphysiologie, UNIZH Pflanzenbiologisches Institut, UNIBE Zoologisches Institut, UNIBE

Participation neuchâteloise à d'autres Pôles de recherche nationaux

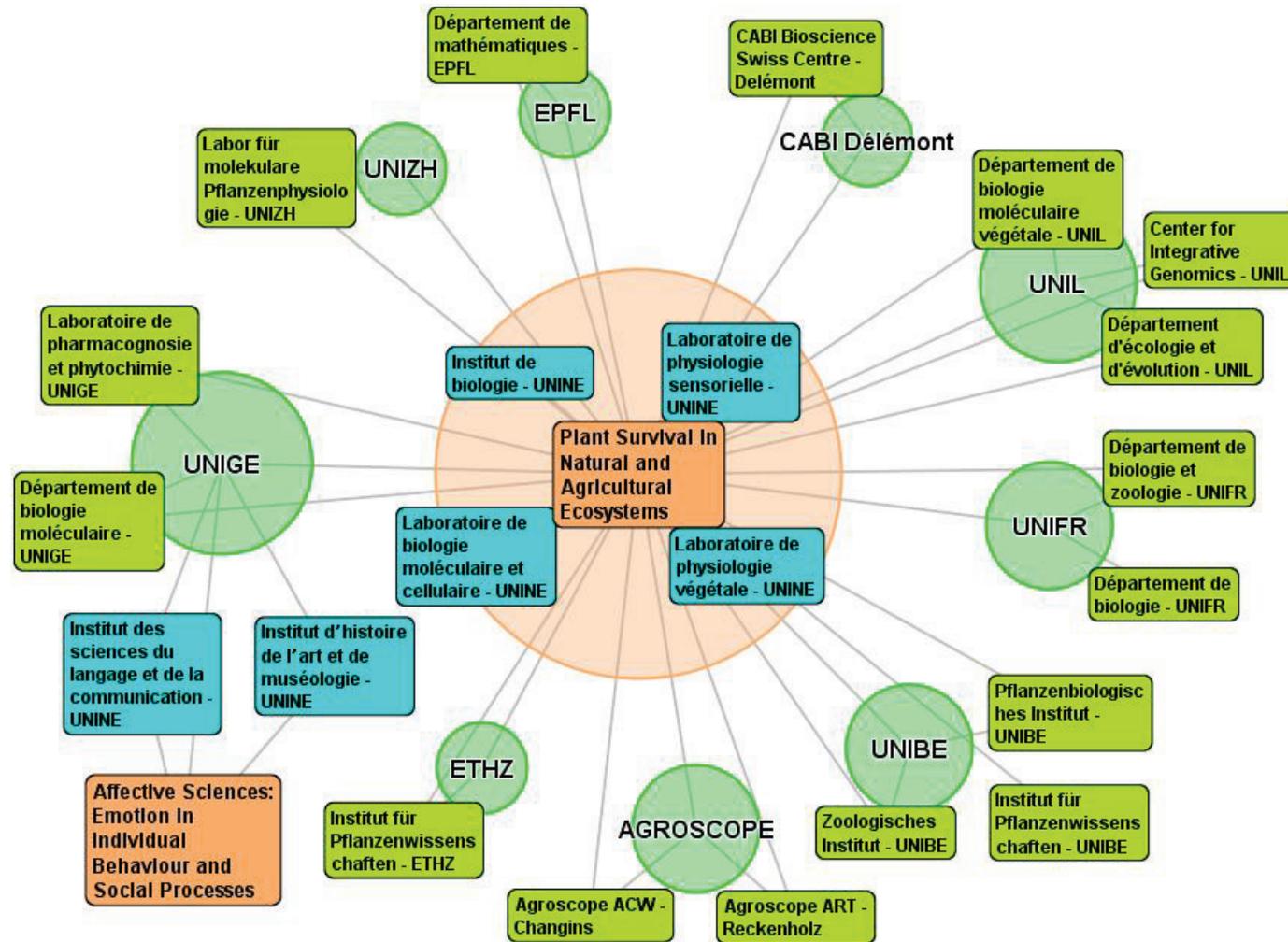
Institut de l'UniNE	Université, Haute Ecole	Pôle
Institut des sciences du langage et de la communication Institut d'histoire de l'art et de muséologie	UNIGE	Affective Sciences: Emotion in Individual Behaviour and Social Processes

Projets FNS Type « Sinergia » Réseau des collaborations



- Instituts de l'Université de Neuchâtel engagés dans un projet Sinergia
- Instituts et universités partenaires
- Projets Sinergia coordonnés par l'Université de Neuchâtel
- Projets Sinergia coordonnés par une autre université

Projets FNS : Pôles de recherche nationaux (PRN - NCCR) Réseau des collaborations



powered by
TouchGraph

- Instituts de l'Université de Neuchâtel engagés dans un PRN (NCCR)
- Instituts et universités partenaires
- PRN « Plant Survival » coordonné par l'Université de Neuchâtel
- PRN « Affective Sciences » coordonné par l'Université de Genève