

Allocution du Dies academicus 2003
Neuchâtel, le 1^{er} novembre 2003
Hans-Heinrich Nägeli
Co-recteur

Monsieur le président du Conseil d'Etat,
Monsieur le président du Grand Conseil,
Mesdames et Messieurs,

Depuis hier à midi, nous connaissons la décision que le président du Conseil d'Etat vient de vous annoncer. Il n'appartient évidemment pas au rectorat de commenter, encore moins de critiquer une décision de notre autorité de tutelle. La tâche du rectorat, dans cette situation, consiste à se tourner vers l'avenir.

Je vais commencer par la seule citation de mon discours. C'est une phrase resurgie hier des tréfonds de ma mémoire et qui trotte dans mon esprit depuis quelques heures :

*Videant consules, ne quid res
publica detrimenti capiat*

Que les consuls veillent à ce que la
république ne subisse pas de préjudice



Je veux croire que le Conseil d'Etat, lorsqu'il a pris sa décision, s'est laissé guider, au moins implicitement, par cette belle maxime que le Sénat lançait aux consuls en période de crise.

Le rectorat prend donc acte et va commencer lundi à réfléchir aux conséquences de cette décision, mais surtout à la manière d'atteindre autrement les buts essentiels, que nous pensons pouvoir atteindre plus aisément par le transfert des sciences économiques à Lausanne. Je profite de cette allocution du Dies pour vous livrer quelques réflexions sur la situation de l'Université et comment nous envisageons son avenir. Nous n'avons bien sûr pas encore une stratégie toute faite.



Bilan(+)

- En général : recherche de qualité
- Prix / distinctions
- En général : enseignement de qualité
- Engagement pour l'institution



Dies academicus 2003, 1.11.2003

3

Avant de définir une telle stratégie, il convient de faire un bilan de la situation actuelle et d'examiner notre liberté de manœuvre. Je commencerai par les aspects positifs du bilan :

- Le rectorat constate avec satisfaction que la recherche que font nos professeurs avec leurs collaborateurs est, assez généralement, de bonne qualité. La preuve tangible de cette qualité est le fait que, régulièrement, certains d'entre eux parviennent à placer des articles dans des revues internationales renommées. Mon collègue Rousson a évoqué au début de cette cérémonie que quatre d'entre eux ont reçu des prix prestigieux ou ont fait l'objet d'une distinction enviée. Je tiens moi aussi à les féliciter et à les remercier d'avoir porté loin dans le monde le nom de l'Université de Neuchâtel.
- Il est connu que, depuis quelques années, les professeurs sont soumis à une évaluation. Cette évaluation comprend une enquête auprès des étudiants pour déterminer la qualité didactique de leur enseignement. Le rectorat se plaît à relever que dans une large majorité des cas, l'enseignement est jugé bon, parfois même très bon par les étudiants interrogés.
- Je tiens enfin à relever que, lorsque le rectorat doit trouver quelqu'un à qui confier une tâche particulière, il peut presque toujours compter sur la disponibilité des membres de la communauté universitaire, professeurs, assistants ou étudiants, qui sont prêts à y consacrer une partie de leur temps, alors que, le plus souvent, il ne s'agit de rien d'autre que d'une corvée qu'ils accompliront au détriment de leur science. Nous tenons à les en remercier.

Le début de ce bilan nous rend très confiants en l'avenir de notre institution : une université peut-elle espérer plus que de disposer de bons chercheurs qui sont aussi de bons enseignants et qui sont prêts à s'engager au service de l'institution ?

Malheureusement notre bilan comporte aussi quelques points négatifs que nous ne pouvons passer sous silence.

Bilan(–)

- Perte de « parts de marché »
- Charge croissante du politico-administratif
- Changement du milieu
 - Effet de la concurrence
 - Effet de la coordination



Dies academicus 2003, 1.11.2003

4

- De loin le plus grave est certainement le fait que l'Université de Neuchâtel a perdu dans les dix dernières années des « parts de marché ». Ce terme de technocrate désigne la proportion des étudiants de notre pays qui viennent accomplir leurs études à Neuchâtel. Depuis 1990, la croissance du nombre d'étudiants dans notre université est donc inférieure à la croissance du nombre total d'étudiants dans notre pays. Cette perte de parts de marché est tout simplement l'expression d'une perte d'attractivité et elle frappe hélas la majorité de nos filières.
- Un deuxième constat inquiétant est la charge croissante des tâches administratives. Cette charge frappe particulièrement les directeurs d'institut, mais surtout les doyens et encore plus les vice-recteurs. Nous avons atteint, même très souvent dépassé, les limites du système de milice.
- Enfin je mentionnerai les effets du changement de l'environnement dans lequel nous travaillons. Les universités en Suisse sont à la fois dans une situation de concurrence et contraints à la coordination. Or la concurrence a certainement un impact sur la perte de parts de marché dont je parlais tout à l'heure, alors que la coordination a un impact direct sur les charges administratives : on n'ouvre plus un seul dossier sans devoir en référer à des partenaires en dehors de l'institution.

Ce bref bilan nous conduit à envisager les mesures que nous devons prendre pour améliorer la situation. Le rectorat est convaincu qu'il s'agit de prendre en tout cas cinq trains de mesures, qui diffèrent quelque peu d'une faculté à une autre.

Mesures à prendre (I)

- Améliorer l'encadrement
 - Lettres et sciences humaines
- Améliorer l'attractivité (*masters*)
 - Sciences, Théologie, Sciences économiques et sociales



Dies academicus 2003, 1.11.2003

5

- Premièrement, nous devons rapidement améliorer le taux d'encadrement en sciences humaines. A cet égard, la situation est particulièrement alarmante dans certaines disciplines de notre faculté des lettres et sciences humaines : dans une discipline dans laquelle deux professeurs et quelques chargés de cours font face à 380 étudiants, le mot formation perd pratiquement tout son sens.
- Deuxièmement, nous devons tout faire pour améliorer l'attractivité de nos filières, avant tout en sciences, en théologie et en sciences économiques et sociales. Nous sommes convaincus que la réforme de Bologne est l'occasion ou jamais de mettre sur pied des programmes de *master* attractifs et originaux. C'est là le plus grand défi académique des prochaines années.

Mesures à prendre (II)

- Etendre l'offre
 - Droit, Sciences économiques et sociales
- Renouveler l'équipement
 - Equipement informatique
 - Partout
 - Equipement scientifique
 - Sciences



Dies academicus 2003, 1.11.2003

6

- Troisièmement, nous devons élargir l'offre de nos cours, particulièrement dans les facultés de droit et de sciences économiques et sociales. Je qualifierai notre offre dans ces domaines d'assez classique, alors qu'ils sont devenus beaucoup plus complexes, notamment par la globalisation de toutes les activités humaines, et la palette de nos enseignements devrait couvrir également les développements nouveaux.
- Quatrièmement, nous devons continuer le renouvellement de notre équipement. L'équipement informatique concerne toutes les facultés, ainsi que le domaine central, alors que l'équipement scientifique concerne plus particulièrement la faculté des sciences, dans laquelle il joue un rôle déterminant tant pour la recherche que pour l'enseignement.

Mesures à prendre (III)

- Professionnaliser services
 - Gestion des étudiants
 - Marketing
 - Image auprès des lycées
 - Satisfaction des étudiants
 - Assurance qualité
 - Système d'assurance qualité
 - Evaluation
 - Soutien didactique pour enseignants



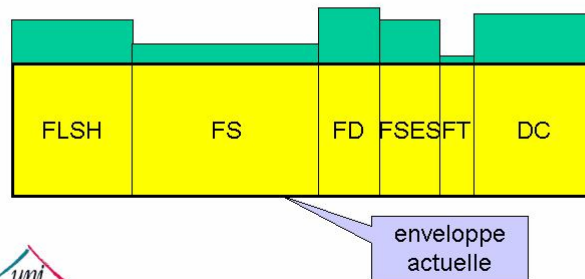
Dies academicus 2003, 1.11.2003

7

- La cinquième mesure consiste à professionnaliser certains services centraux ; j'ai en effet mentionné le fait que nous avons dépassé, sous divers aspects, les possibilités du système de milice. Je me bornerai à citer trois besoins particulièrement pressants.
 - Une première nécessité est l'amélioration et l'informatisation de notre gestion des étudiants rendue indispensable par l'introduction du système des crédits.
 - Par ailleurs, si nous constatons une perte d'attractivité de notre université, nous devons faire des efforts dans le domaine du marketing. Il s'agit de se faire une idée suffisamment précise des attentes des bacheliers afin de pouvoir les attirer. Mais il faut aussi porter notre attention sur ce qui peut provoquer l'insatisfaction de nos propres étudiants afin de pouvoir améliorer nos prestations.
 - En outre, la Conférence universitaire suisse a introduit un système d'accréditation pour les filières, les facultés et les universités. Une telle accréditation deviendra rapidement une condition de survie pour une institution universitaire, car aucun bachelier quelque peu ambitieux n'entreprendra ses études dans une filière qui n'a pas obtenu une telle accréditation. De plus, il est prévu que la Confédération ne versera ses subventions que pour des formations accréditées. Pour obtenir une telle accréditation, il faut notamment introduire un système d'assurance qualité, ainsi qu'un soutien pédagogique aux enseignants et nous sommes en retard sur ce plan.

Ce rapide survol des mesures à prendre constitue tout un programme et il s'agit d'examiner dans quelle mesure nous en avons les moyens.

Situation financière actuelle

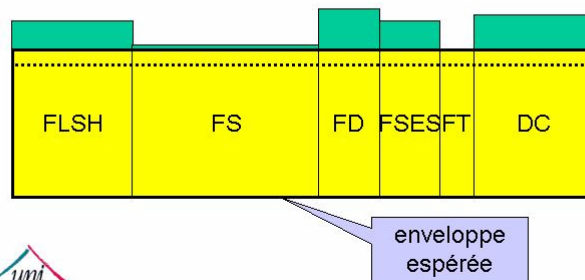


Dies academicus 2003, 1.11.2003

8

Pour présenter la situation financière de notre institution, je fais souvent le dessin que je vous projette. Le rectangle jaune représente, de manière plus qualitative que quantitative, l'enveloppe de 81 millions que le Canton de Neuchâtel met à notre disposition pour l'année 2003. Les rectangles internes représentent la répartition de cette enveloppe sur les facultés et le domaine central. Les surfaces vertes qui dépassent le grand rectangle jaune représentent, qualitativement toujours, les besoins de financement pour les différentes mesures que nous devons prendre.

Situation financière prévisible



Dies academicus 2003, 1.11.2003

9

Nous avons cependant quelque espoir que notre enveloppe sera augmentée. Indépendamment des moyens supplémentaires dont le président du Conseil d'Etat nous a parlé et dont je me souviendrai le moment venu, nous pouvons espérer une augmentation des subventions de la Confédération. C'est en tout cas ce que prévoit le message sur la formation et la recherche pour les années 2004 à 2007. Mais je crains que malgré ces augmentations, nous devons envisager d'abandonner certains domaines ou certaines chaires pour libérer des moyens qui devront être utilisés ailleurs.

Techniques de réallocation

- Abandon de domaines / chaires avec licenciement du personnel
 - Réputation de l'université
- Abandon de domaines / chaires avec reprise par une autre université
 - Il faut un partenaire
- Abandon de chaires lors de prises de retraite
 - Aléatoire

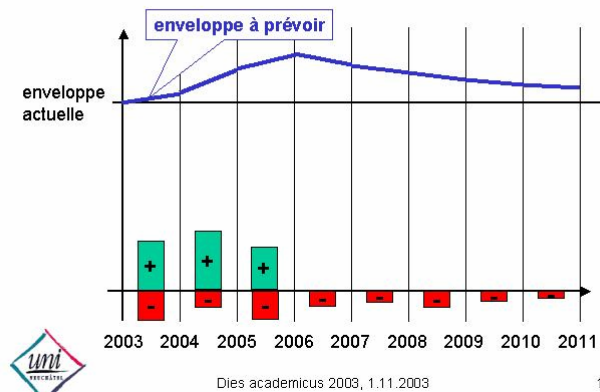


Il s'agit de réfléchir comment nous pouvons procéder à de telles opérations. Il y a essentiellement trois possibilités :

- La première est la plus brutale. Elle consiste à abandonner un domaine ou une chaire et à licencier le personnel concerné. Une telle manière de faire, que j'ai entendu proposée par un haut fonctionnaire de ce canton, représente cependant une forme de suicide académique de l'institution qui y recourt. Les universités sont en effet en concurrence sur le plan international pour les meilleurs professeurs. Or une université qui licencierait des professeurs dont elle pense ne plus avoir besoin se ferait immédiatement une telle réputation que, pendant plusieurs années, elle ne parviendrait plus à attirer aucun professeur de qualité.
- La deuxième consiste à abandonner un domaine ou une chaire qui sont reprises par une autre université. C'est l'opération que le rectorat a soutenu avec conviction jusqu'à hier parce qu'elle permet de libérer d'un coup des moyens relativement importants et ceci de manière ciblée. Cette méthode est évidemment bien meilleure que la précédente, mais elle a le grave défaut qu'elle exige un partenaire qui soit prêt à conclure un tel arrangement. Or l'expérience montre qu'il est extrêmement rare qu'une université partenaire soit en mesure d'entrer en matière sur une opération d'envergure.
- La troisième et dernière méthode est celle qui est le plus souvent appliquée. Elle consiste à profiter de la prise de retraite d'un professeur pour abandonner la chaire qu'il occupait. Cette méthode a cependant le grand désavantage d'avoir un caractère aléatoire, puisque ce ne sont qu'assez rarement les chaires que l'on veut abandonner qui se libèrent. Implémenter une stratégie au moyen de cette méthode demande un délai d'une dizaine d'année au moins et présente le grand désavantage de laisser dépérir petit à petit le domaine concerné, ce qui le rend particulièrement peu attractif pour des étudiants.

Le rectorat ne se fait guère d'illusions après la décision de hier : nous devons principalement utiliser la troisième méthode, celle de l'abandon de chaires lors de prises de retraite.

Evolution des coûts



Je dois cependant déclarer aux politiciens assis dans cette salle, ainsi qu'à ceux qui se sont opposés au projet de transfert, que les économies que l'on peut ainsi réaliser se font à une cadence beaucoup plus lente que les investissements que nous estimons être nécessaires pour redresser la situation. Ceci signifie que même si nous choisissons une stratégie destinée à revenir à plus long terme à une enveloppe comparable à celle dont nous disposons aujourd'hui, une augmentation de l'enveloppe pendant quelques années est indispensable sans quoi toute amélioration est tout simplement rendue impossible. Je terminerai en évoquant une question que m'a posée dernièrement un collègue. Il m'a demandé si je croyais vraiment que notre université existerait encore dans dix ans. Je lui ai répondu que je croyais effectivement que, dans dix ans, il existerait encore à Neuchâtel une entité universitaire d'une taille comparable à celle que nous connaissons aujourd'hui. Il y a cependant des conditions à une telle perspective.

Videat Universitas, ne quid detrimenti capiat

**Stratégie gagnante
Excellente recherche
Bachelors et masters attractifs**

Videant consules, ne quid Universitas detrimenti capiat

Moyens financiers



Dies academicus 2003, 1.11.2003

12

La première est dans nos mains, chers collègues, et je me tourne d'abord vers vous.

Videat Universitas, ne quid detrimenti capiat.

Que l'Université veille à ce qu'elle ne subisse pas de préjudice.

Nous devons nous mettre d'accord sur une stratégie gagnante ; nous devons donc choisir les domaines qui devront être ceux qui feront demain la réputation de Neuchâtel. Nous devons ensuite continuer de faire une excellente recherche, parce qu'elle fonde toute activité académique. Nous devons enfin mettre sur pied dès maintenant des *bachelors* et surtout des *masters* attractifs.



La seconde est dans les mains des politiciens de notre canton.

Videant consules, ne quid Universitas detrimenti capiat.
 Que les consuls veillent à ce que l'Université ne subisse pas de préjudice.

Les consuls, c'est à dire le Conseil d'Etat, ont pris la décision qu'ils jugeaient la meilleure. Ils nous ont affirmé qu'ils savaient que cette décision n'était cohérente que si elle était accompagnée de moyens supplémentaires importants. Pour donner un ordre de grandeur, je dirai qu'il s'agit au moins du coût d'une faculté de sciences économiques renforcée. Il s'agit maintenant de nous les octroyer.

**Vivat,
 crescat,
 floreat
 Universitas Neocomensis !**

Que vive, croisse et fleurisse l'Université de Neuchâtel !



Dies academicus 2003, 1.11.2003 13

Nous en avons besoin pour que vive, croisse et fleurisse l'Université de Neuchâtel.