

17 février 2018

18.308

**Question du groupe socialiste****Comment le Conseil d'État pense-t-il « décrocher la lune » en communication interne au canton ?**

*L'objectif du Conseil d'État est d'améliorer sa communication notamment vers l'extérieur et tout particulièrement dans son travail de lobbying pour défendre le canton de Neuchâtel et le faire rayonner hors de ses frontières.*

*Toutefois, eu égard aux « difficultés » rencontrées ces dernières années, nous considérons que la communication interne au canton doit aussi être améliorée. Il ne serait, par ailleurs, pas superflu que le Conseil d'État intègre dans la stratégie envisagée des améliorations substantielles de la communication entre l'État et les communes et entre l'État et les partenaires institutionnels notamment.*

*Le Conseil d'État peut-il nous préciser de quelle manière le processus de recrutement des différentes personnes qui travailleront pour le « centre de compétences » a été organisé et mis en place ? En particulier, les collaborateurs-trices actuel-le-s ont-ils/elles été associé-e-s à la démarche, et si oui comment ?*

*Fonctionnement du futur « centre de compétences » : ce centre de compétences sera-t-il rattaché directement à la chancellerie, et qui en sera responsable ?*

*Signataires: M.-F. Matter, F. Nater, S. Latrèche, Ph. Loup, F. Gagnaux et D. Andermatt-Gindrat.*

**Réponse écrite du Conseil d'Etat,  
transmise aux membres du Grand Conseil le 27 mars 2018****1. Stratégie des relations extérieures et de la communication**

Le domaine des relations extérieures et de la communication faisait partie des objectifs stratégiques du Programme de législature 2014-2017 du conseil d'État et nous y reconnaissons des faiblesses, des opportunités manquées, une cohérence fragile et une absence du périmètre des réseaux sociaux. De ce fait, dans un environnement marqué par une vive concurrence et des mutations rapides, il apparaissait que notre canton n'était pas suffisamment armé pour promouvoir son image ou pour faire valoir ses intérêts stratégiques dans certains dossiers fédéraux.

Ces constats nous ont ainsi amené à définir les objectifs de notre stratégie, soit :

- Renforcer l'identité, la cohésion et le rayonnement du canton de Neuchâtel ;
- Partager et dialoguer avec la population quant aux enjeux, valoriser l'action de l'État et mobiliser les tiers ainsi que la population afin de renforcer leur sentiment d'appartenance ;
- Accroître l'impact cantonal aux niveaux intercantonal, fédéral, transfrontalier et international afin que les intérêts du canton soient entendus et pris en compte ;
- Se doter d'une communication performante et moderne, externe et interne, intégrée aux relations extérieures, ainsi que décloisonner le travail entre les départements et favoriser le partage de compétences.

L'objectif stratégique de « valorisation de l'action de l'État et de mobilisation des tiers » se traduit non seulement par la volonté d'informer la population et les partenaires sur les missions, les prestations et les projets de l'État, les ambitions, les défis et les objectifs des autorités, mais aussi par celle de renforcer la compréhension des enjeux auxquels le canton, respectivement l'État sont confrontés. Expliquer et justifier les décisions, présenter les avantages et les inconvénients des projets, légitimer les politiques publiques élaborées, décidées et mises en œuvre sont donc les défis de notre communication. Et par partenaires, nous entendons bien évidemment les communes et les partenaires institutionnels.

Afin d'y répondre, la chancellerie met en œuvre non seulement de nouvelles stratégies de communication, mais aussi de nouveaux outils qui viennent compléter les outils traditionnels que sont les communiqués de presse, conférences de presse ou informations à disposition sur le site Internet de l'État. Ainsi, par exemple, pour être plus proche de la population et des acteurs cantonaux, l'application mobile Nemo News a été mise en place à fin 2017 et, dès le début de cette année, le canton est présent sur Twitter et le sera prochainement sur d'autres réseaux sociaux.

## **2. Organisation du domaine des relations extérieures et de la communication**

Les fonctions du domaine des relations extérieures et de la communication sont rattachés à la chancellerie (voir annexe 1). Ce domaine fonctionne selon un modèle de hiérarchie plate, par cercles de compétences, où chaque collaboratrice et chaque collaborateur est responsable à 100% des missions qui lui sont confiées (voir annexe 2). Ce type d'organisation se prête parfaitement à un domaine comme celui des relations extérieures et de la communication et offre plusieurs avantages tels que transversalité, autonomie, ambition, souplesse, agilité, économie. Le cadre restreint de ce projet permet aussi à l'État d'étudier de nouvelles méthodes de management qui commencent à faire évoluer bon nombre d'organisations (Swisscom, Freitag, CFF, Uditis, etc.).

## **3. Processus de recrutement**

Compte tenu de la réorganisation en profondeur du domaine des relations extérieures et de la communication, les fonctions de quatre collaboratrices et collaborateur ont été supprimés, le 14 juin 2017, en application de l'article 44 de la loi sur le statut de la fonction publique (LSt), du 28 juin 1995, à l'instar d'autres entités de l'administration cantonale ayant connu de tels changements.

Six nouvelles fonctions ont été créées pour sept postes, correspondant à 5,5 EPT. La chancellerie bénéficiant de 4,9 EPT pour ce secteur, cela correspond à une augmentation d'effectif de 0,6 EPT accordée par notre Conseil, mais qui est compensée par une réduction de 0,9 EPT réalisée par ailleurs par la chancellerie d'État.

Les nouvelles fonctions ainsi créées sont les suivantes :

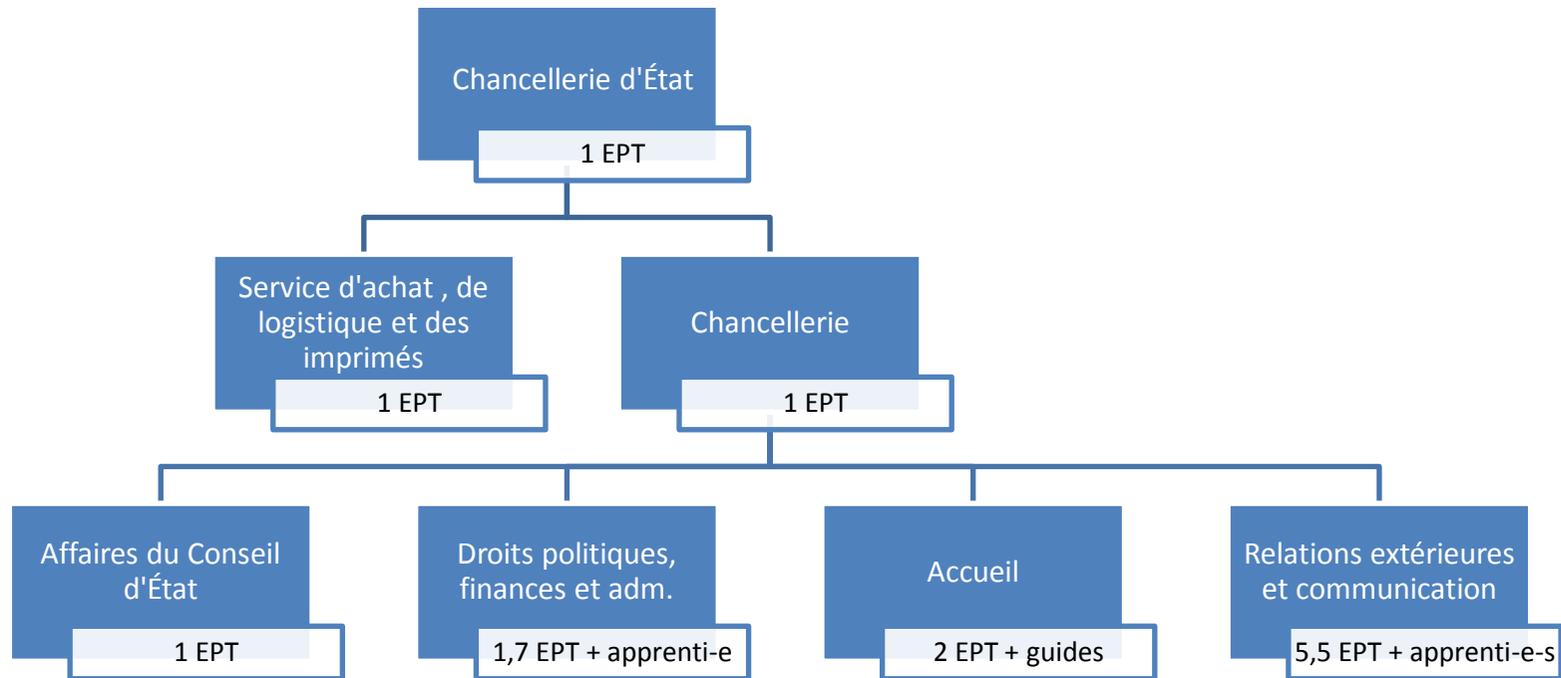
- journaliste conceptrice-rédactrice / journaliste concepteur-rédacteur,
- modératrice sociale / modérateur social,
- expert-e en relations extérieures,
- conceptrice digitale / concepteur digital,
- spécialiste en accueil et événements,
- créatrice audiovisuelle / créateur audiovisuel.

Ces dernières ont été mises au concours, dans un premier temps, à l'interne de l'administration cantonale et aux ORP, à mi-juin 2017. Sur les quatre personnes concernées par la réorganisation, seules deux ont choisi de postuler et occupent, aujourd'hui, les fonctions de concepteur digital et de spécialiste en accueil et événements. Après cette première étape, les quatre autres fonctions ont été mises au concours à l'externe au début du mois d'août 2017.

Ces postes ont ainsi été repourvus en septembre 2017, si bien que l'équipe est au complet et en fonction depuis le 3 janvier dernier. Quant aux deux collaboratrices qui n'ont pas souhaité postuler, elles ont quitté l'administration cantonale à la fin de l'année 2017 au terme de leur contrat.

Finalement, tout au long du projet, le groupe de projet a mené des démarches itératives dans le but de faire émerger une conscience commune entre toutes et tous et avoir une légitimité dans les actions à entreprendre. Il a ainsi mené de nombreux entretiens, rencontres, ateliers, séminaires avec le Conseil d'État, les secrétaires généraux et cadres de l'administration cantonale, les membres de la députation neuchâteloise aux Chambres fédérales, des experts externes, des partenaires éventuels institutionnels mais aussi académiques et économiques, sans oublier les collaboratrices et collaborateur de la chancellerie concernés.

Annexe 1 : organigramme



## Annexe 2 : missions des cercles de compétences

|                        |   |
|------------------------|---|
| Rédaction et animation | <p>La stratégie de communication externe est mise en œuvre par l'ensemble des cercles de compétences mais spécifiquement par le cercle Rédaction et animation qui est chargé des relations médias mais aussi de la veille et de l'animation des réseaux sociaux. Le cercle développe des concepts de communication et rédige des messages et discours.</p> <p>La stratégie de communication interne s'inscrit dans le prolongement des travaux mis en place dans le rapport 15.054 au Grand Conseil concernant le schéma directeur informatique 2016-2020. Elle est mise en œuvre par l'ensemble de l'administration et particulièrement par le SRHE. Le cercle Rédaction et animation organise la publication d'un flux général transversal de nouvelles pour assurer la cohésion et il anime des communautés d'échanges. De leur côté, les services publient de façon autonome à leurs collaboratrices et collaborateurs.</p> |
| Relations extérieures  | <p>Les relations extérieures sont mises en œuvre par le cercle dédié qui assure également en complément du cercle Rédaction et animation, la veille et l'animation des réseaux sociaux. Des prestations externes spécifiques d'agences spécialisées peuvent être commandées. Cette stratégie duale permet de développer des compétences internes de défense des intérêts et de soutien au Conseil d'État et à l'accompagnement de la députation aux Chambres fédérales. Le cercle est présent à Berne, assure des tâches de défense des intérêts, entretient un réseau d'expert-e-s et organise des événements avec le cercle dédié.</p>  |
| Audiovisuel            | <p>Le cercle produit l'ensemble des contenus audiovisuels pour assurer un impact maximal de visibilité : infographie, graphisme, photo, vidéo, 3D, VFX, etc. Il vérifie la ligne graphique de l'État et contribue à créer des objets de communication pour faire passer des messages, susciter la fierté de l'administration et assurer une notoriété et un rayonnement à l'externe.</p>  |
| Développement digital  | <p>L'ensemble des sites internet, intranet, réseaux sociaux, app web et smartphone sont développés ou maintenus à jour par le cercle du développement digital. Les spécialistes du digital développent également les outils et tableaux de bord de pilotage spécifiques à l'usage des cercles (plan de communication partagé, outils de pilotage des relations extérieures, etc.). À ce titre, ils ne produisent rien de comparable au SIEN.</p>  |
| Accueil et événements  | <p>Garantir la visibilité du gouvernement et renforcer sa crédibilité lors des cérémonies officielles font partie des attributions du cercle. Spécialisé dans l'accueil et l'organisation d'événements, il assure la visibilité et l'image de marque officielle du Canton de Neuchâtel.</p>   |