

**Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil  
à l'appui**

- **d'un projet de loi portant modification de la loi sur le Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle (LCNIP)**
- **d'un projet de décret portant modification du décret portant octroi d'un crédit supplémentaire urgent de 700.000 francs destiné à répondre au besoin en fonds de roulement du Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle (CNIP) pour 2010**

(Du 26 septembre 2011)

---

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

**RÉSUMÉ**

*Pour mémoire, le Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle (CNIP) est, depuis le 1er janvier 2010, un établissement autonome de droit public doté de la personnalité juridique, dont le siège est à Val-de-Travers. Sa mission principale est, par le développement d'actions de formation et de qualification professionnelle, de contribuer à la réinsertion professionnelle des adultes peu ou pas qualifiés.*

*Le CNIP a été confronté, dès sa création, à d'importantes difficultés de trésorerie. Pour y remédier, le Conseil d'Etat, puis le Grand Conseil, lui ont octroyé, en 2010, 1,05 million de francs de subventions remboursables (prêts).*

*Le présent rapport vise le double but:*

- *d'une part d'informer le Grand Conseil des mesures prises par le Conseil d'Etat suite à l'octroi des subventions susmentionnées; le Conseil d'Etat vise ainsi à répondre à la demande d'information de la Commission de gestion et des finances du Grand Conseil ainsi qu'au Grand Conseil;*
- *d'autre part de soumettre au Grand Conseil deux projets de loi et de décret devant permettre au CNIP d'asseoir son fonctionnement et de lui donner les bases de son développement futur.*

*Parallèlement, le Conseil d'Etat a, lors de sa séance du 23 mai 2011, validé le plan d'affaire élaboré par Compas (voir chapitre 2.5 ci-dessus) et donné mandat à une task force - dirigée par Pierre-Alain Storrer, président a.i. du CNIP et composée de Daniel Huguenin-Dumittan, directeur du CNIP, de Pierre Golay, gérant administratif du CNIP, et de Compas - de le mettre en œuvre d'ici à la fin l'exercice 2011.*

*La mise en œuvre de ce plan d'affaire porte sur:*

- L'établissement d'un projet de mandat de prestation;*
- La consolidation des éléments financiers;*
- Le recentrage des prestations;*
- La rationalisation des processus opérationnels;*
- La restructuration de l'organigramme;*
- La mise sur pied du système de gestion;*
- La modification de la culture d'entreprise;*
- Le resserrement des liens avec les partenaires et la communication;*
- Le développement de l'offre de prestations dans les Montagnes neuchâteloises.*

## **1. INTRODUCTION**

Créé en 1994, le Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle (CNIP) est, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, un établissement autonome de droit public doté de la personnalité juridique, dont le siège est à Val-de-Travers. Le CNIP a pour missions de:

- "a) contribuer à la réinsertion professionnelle des adultes peu ou pas qualifiés par des prestations de qualification professionnelle, de réadaptation professionnelle et de réorientation professionnelle (...);
- b) organiser des stages pratiques et des formations échelonnées en faveur d'apprenants inscrits dans d'autres centres de formation;
- c) mettre en place des programmes d'occupation et/ou de formation au travail" (art. 2, premier alinéa de la LCNIP du 1<sup>er</sup> avril 2009).

Le CNIP a été confronté, dès le début de son autonomie, à un problème de liquidités. Pour y remédier, deux subventions lui ont été octroyées en 2010:

- La première par le Conseil d'Etat pour un montant de 350.000 francs (subvention remboursable);
- La seconde par le Grand Conseil, pour un montant de 700.000 francs (subvention remboursable portant intérêt).

Le Conseil d'Etat lui a par ailleurs octroyé, en janvier 2011, une subvention supplémentaire, non remboursable, de 300.000 francs.

Ces subventions, si elles ont permis au CNIP de répondre à son problème de trésorerie à court terme, ne permettent par contre pas de répondre, à moyen et long terme, au problème lié à son insuffisance de capitaux propres. Le CNIP termine l'exercice 2010 avec un déficit de 664'000 francs. Comme le relève le Contrôle cantonal des finances (CCFI) dans son rapport relatif à la vérification des comptes 2010, "(c)e résultat financier a eu un impact négatif sur les capitaux propres qui ont été insuffisants pour le couvrir. Les états financiers du CNIP au 31 décembre 2010 laissent apparaître un surendettement comptable aux valeurs de continuation."

En 2010, le Conseil d'Etat et le Grand Conseil ont conditionné le subventionnement au CNIP à trois conditions:

- La mise en place d'une gérance administrative;

- La réalisation d'un audit spécial du CCFI lié aux aspects financiers du rapport 08.047 relatif à l'autonomisation du CNIP;
- La réalisation d'une expertise externe relative à la viabilité et au positionnement du CNIP.

Par le présent rapport, le Conseil d'Etat souhaite informer votre Autorité des résultats des mesures susmentionnées et des mesures prises. Compte tenu des incertitudes qui prévalaient encore à la fin de l'exercice 2010 quant à l'avenir du CNIP, le Conseil d'Etat a souhaité attendre de connaître le résultat du bouclage des comptes 2010 avant de vous soumettre le présent rapport.

L'analyse des résultats des audits, expertises et rapports susmentionnés conduit par ailleurs le Conseil d'Etat à soumettre à votre Autorité les trois propositions suivantes:

- renoncer à exiger du CNIP le remboursement et la rémunération de la subvention de 700.000 francs octroyée en 2010;
- permettre au CNIP de reclassifier le prêt de l'Etat en fonds propres en le dotant d'un capital de dotation supplémentaire de 1,05 million de francs;
- clarifier les relations entre l'Etat et le CNIP.

Ces propositions impliquent:

- de modifier le décret portant octroi d'un crédit supplémentaire urgent de 700.000 francs, en abrogeant son article 2 prévoyant le remboursement de la subvention et en modifiant son article 3, lettre a, en limitant à fin 2011 le paiement des intérêts de la subvention octroyée;
- de compléter l'article 4 de la LCNIP de deux nouveaux alinéas stipulant que (1) le CNIP est doté d'un capital de dotation de 1.404.288,58 francs mis à disposition à titre gracieux par l'Etat et (2) l'augmentation du capital de dotation est du ressort du Grand Conseil;
- d'abroger l'article 8, alinéa 2, de la LCNIP qui stipule que le Conseil du CNIP est présidé par le chef du département désigné, conformément à l'art. 6, pour assurer la surveillance du CNIP.

## **2. MESURES PRISES: PRÉSENTATION**

### **2.1. Gérance administrative**

Le mandat de gérance administrative a été octroyé début octobre 2010 à Pierre Golay, économiste. Durant les mois d'août et septembre, M. Golay a eu des contacts réguliers tant avec le Conseil d'Etat, le chef du Département de l'économie, les organes du CNIP qu'avec les services concernés de l'administration. Ces rencontres ont permis de préciser, entre les parties, tant les objectifs que les conditions du mandat.

Le mandat prévoit notamment un accompagnement et un suivi régulier de l'ensemble des engagements financiers du CNIP, en particulier:

- suivi des flux de trésorerie (charges et revenus);

- validation de démarches (engagements, procédures, développements) qui engendrent ou pourraient engendrer de nouvelles dépenses ou avoir un impact sur les recettes.

Pour M. Golay, les problèmes financiers auxquels le CNIP a été confronté en 2010 ont une double origine:

- L'absence de dotation en fonds de roulement;
- L'absence de capital de dotation.

La dotation en fonds de roulement est indispensable à toute entreprise. Pour le CNIP, elle l'était d'autant plus qu'il "(...) ne disposait ni de débiteurs, ni d'encours au premier janvier 2010". Le besoin en fonds de roulement correspond, en général, "(...) à trois mois de dépenses, compte tenu des délais de commande de fourniture, production expédition, facturation et échéance de paiement des débiteurs"; pour le CNIP, le montant à prévoir "(...) était de minimum 1 million de francs et selon les normes, de 1,5 million de francs".

La dotation en capital est quant à elle indispensable pour absorber les déficits des premières années d'activité. Dans le cas du CNIP, selon Pierre Golay, compte tenu du résultat de l'exercice 2009, le déficit de l'exercice 2010 était prévisible. "La dotation initiale en capital ou un compte courant avec une maison mère doit permettre d'absorber les déficits des premiers exercices. A défaut, n'importe quelle banque refuse d'entrer en matière pour un quelconque financement".

Pierre Golay considère que les besoins financiers évoqués ci-dessus sont indépendants de l'autonomisation du CNIP. Au sein de l'Etat, ces besoins auraient été identiques; ils auraient été "(...) pris en compte par les comptes courants de l'Etat et noyés dans le résultat global (...). L'autonomisation du CNIP a (...) été réalisée, dès le départ, dans des conditions excluant toute possibilité de succès".

Selon lui, les difficultés financières du CNIP en 2010 sont dues avant tout à des conditions de départ inadaptées et non à une mauvaise gestion ou un plan d'affaires inadéquat. Il "(...) apparaît indispensable de prendre en compte les changements intervenus depuis l'élaboration du rapport au Grand Conseil, de modifier en conséquence la LCNIP (...) en affectant au CNIP des dotations de base adéquates. Dans ces conditions, le Conseil et la Direction du CNIP pourront et devront prendre leurs responsabilités et être jugés sur leurs résultats et non sur des besoins de financement non prévus mais absolument naturels".

Le mandat, initialement prévu jusqu'à fin décembre 2010, a été prolongé d'une année afin d'assurer le suivi des décisions prises par le Conseil d'Etat en janvier 2011.

## **2.2. Mandat spécial au Contrôle cantonal des finances (CCFI)**

Le Conseil d'Etat a confié au Contrôle cantonal des finances (CCFI), par courrier du 12 mai 2010, un mandat spécial au sens des articles 12 alinéa 2a et 15, al. 1 de la Loi sur le contrôle des finances (LCCF), du 3 octobre 2006, de l'art. 7 de son règlement d'application, du 20 décembre 2006, et de l'article 29 alinéa 3 de la Loi sur les subventions du 1<sup>er</sup> février 1999.

Ce mandat spécial était destiné à évaluer les éléments qui ont été présentés au Conseil d'Etat et au Grand Conseil sur la situation financière du CNIP dans le cadre de son autonomisation. Il devait en particulier porter sur les points suivants:

- Examen critique des arguments et chiffres présentés dans les chapitres 2.5 Financement, 4.4 Aspects financiers et 6 Incidences financières du rapport 08.047 à l'appui d'un projet de loi sur le CNIP;
- Examen du processus d'établissement du rapport 08.047 (versions, préavis des services centraux, etc.);
- Examen de la prise en compte adéquate de l'évolution des perspectives financières entre la préparation du rapport 08.047 du 24 septembre 2008 et la décision du Grand Conseil du 1er avril 2009, notamment sur le plan de l'information au Département de l'économie, au Conseil d'Etat, aux commissions concernées du Grand Conseil et au Grand Conseil.

Les résultats de l'audit du CCFI sont les suivants:

- Les éléments présentés au Conseil d'Etat et au Grand Conseil sur la situation financière du CNIP dans le cadre du rapport 08.047 étaient fondés sur des chiffres actuels corrects et des évaluations plausibles au moment où elles étaient effectuées;
- Comme tout rapport de ce type, le rapport 08.047 était néanmoins perfectible. Il contient des erreurs de chiffres, des hypothèses contestables et des informations insuffisamment précises ou incomplètes sur certains aspects de l'autonomisation, mais qui n'étaient pas, selon le CCFI, d'une nature et d'une matérialité telles qu'elles aient pu changer la perception globale des lecteurs sur le projet et influencer leur prise de décision;
- Le processus d'établissement du rapport s'est déroulé conformément aux bases légales et à la pratique en vigueur;
- Finalement, sous réserve de l'appréciation politique de l'opportunité pour le chef du Département de l'économie d'informer le Conseil d'Etat et le Grand Conseil, les diverses parties ont été correctement informées de l'évolution des perspectives financières du CNIP, en fonction des informations disponibles au moment considéré.

### **2.3. Expertise externe de la viabilité et du positionnement du CNIP (rapport Compas I)**

L'expertise externe de la viabilité et du positionnement du CNIP a été confiée début juin 2010 à Compas Management Services, à Neuchâtel. Compas a rendu son rapport au Conseil d'Etat fin octobre 2010.

Le mandat portait sur:

- La description et l'appréciation du positionnement stratégique du CNIP dans le paysage cantonal/régional de la réinsertion et de la formation professionnelle;
- L'évaluation de la viabilité à court et moyen terme du CNIP;
- La formulation d'une recommandation stratégique incluant les mesures d'amélioration nécessaires.

Dans son rapport, Compas apprécie la question de la pérennité et de la pertinence du positionnement stratégique du CNIP en terme d'exercice de la mission (perspective externe) et de capacité à remplir cette mission (perspective interne).

- Perspective externe: Compas relève que le domaine d'activité du CNIP (i.e. réinsertion socio-professionnelle) est attractif en raison de la croissance du besoin et de la volonté de réinsertion (augmentation des exigences du monde du travail, affaiblissement du lien social, volonté politique de maîtriser le coût des assurances sociales) et une rivalité faible (mais croissante) entre prestataires du domaine. Compas relève cependant une pression accrue des donneurs d'ordre (service de l'emploi, office de l'assurance-invalidité, ...) en terme d'efficacité (taux de réinsertion) et d'efficience (coût de la réinsertion). Il en résulte une évolution vers des mesures plus rapides (e.g., intervention précoce), courtes (e.g., ciblage sur des besoins spécifiques), intégrées (e.g., évaluation, formation, remise au travail, placement) et proches du monde du travail (e.g., formation duale).
- Perspective interne: En l'état, pour Compas, la capacité du CNIP à remplir sa mission apparaît plutôt faible en raison de la largeur de son positionnement, du profil de ses prestations et de sa localisation. Par ailleurs, Compas relève que le CNIP, trop orienté sur la formation, ne tient pas suffisamment compte du marché et de ses besoins. Enfin, le CNIP manque de ressources financières (fonds de roulement, capacité d'endettement) et le statut de la fonction publique accordé à ses collaborateurs apparaît à Compas incompatible avec le statut autonome de l'institution.

Ce diagnostic conduit Compas à évaluer trois options: la liquidation, la réintégration au sein de l'Etat et le repositionnement stratégique.

Compte tenu de la situation du CNIP (environnement favorable mais faible capacité à remplir sa mission), Compas propose d'opter pour le repositionnement stratégique du CNIP par l'établissement et la mise en œuvre rapide d'un plan d'affaire crédible. Les principales mesures suivantes sont identifiées:

- Assurer le financement par la constitution d'un fonds de roulement suffisant;
- Minimiser les charges et maximiser les revenus par la prise de mesures de rationalisation;
- Recentrer le positionnement stratégique sur le domaine d'activité "réinsertion socio-professionnelle";
- Clarifier les relations entre l'Etat et le CNIP (e.g. la présidence du conseil du CNIP ne devrait pas être assurée par un conseiller d'Etat);
- Rééquilibrer l'offre de prestations dans le sens de prestations courtes, duales, individualisées;
- Développer la réactivité de l'institution.

#### **2.4. Expertise externe de la viabilité et du positionnement du CNIP (rapport Compas II)**

Avant de se déterminer, le Conseil d'Etat mandate Compas, en décembre 2010, pour une expertise complémentaire (Compas II) portant sur l'évaluation des conséquences des options non retenues (liquidation et réintégration au sein de l'Etat).

## **2.5. Expertise externe de la viabilité et du positionnement du CNIP (rapport Compas III)**

Sur la base des rapports Compas I et II, après discussion avec le conseil du CNIP, le Conseil d'Etat, en janvier 2011, décide d'opter pour le repositionnement stratégique du CNIP et mandate Compas pour l'établissement du plan d'affaire qui y est lié (Compas III). Dans cette phase, Compas est accompagné d'un groupe de projet composé du président a.i. du CNIP et de représentants des départements/services concernés de l'administration (service de l'emploi, office AI, service de l'action sociale et Département de l'éducation, de la culture et des sports).

Selon Compas III, "(l)e CNIP se concentre sur sa mission de réinsertion à laquelle il accorde une priorité absolue. Les autres activités (production, formation) constituent un moyen d'intégration, et non une fin en soi. Afin de maximiser les chances de réinsertion de ses bénéficiaires, il fonctionne au plus proche d'une entreprise privée industrielle (...) et se spécialise sur les adultes au bénéfice des prestations LACI (chômage). Les autres bénéficiaires (assurance-invalidité, aide sociale) ne sont pris en charge que s'ils sont capables de s'adapter audit fonctionnement industriel. Le CNIP a pour ambition de proposer une solution de réinsertion dans l'industrie, individualisée et complète, reconnue comme excellente par les entreprises et les donneurs d'ordre. Ladite solution intègre (1) une évaluation, un assessment, (2) de la formation, (3) de l'entraînement et (4) du placement/suivi. L'organisation en entrée/sortie permanente est remplacée par une organisation par blocs, ce qui permet une simplification des activités, une augmentation du nombre de bénéficiaires par atelier, et donc une réduction conséquente des charges. Dans l'ensemble de la solution, la proximité avec le monde de l'entreprise industrielle est essentielle. Le site Dubied à Couvet est complété par le développement d'une antenne dans les Montagnes neuchâteloises, là où se trouve la majeure partie des bénéficiaires (...)."

S'agissant de la réalisation et de la mise en œuvre, "(l)es principales mesures nécessaires à la concrétisation du repositionnement stratégique du CNIP sont un recentrage des prestations (abandon de l'entrée/sortie permanente), une rationalisation des processus opérationnels et de l'organigramme (...), couplés avec l'intégration d'une culture industrielle et la mise en place d'un système de gestion performant. La mise en place dudit repositionnement stratégique est placée sous la responsabilité d'une task force ad hoc".

## **3. CNIP: COMPTES 2010, RÉSULTAT PRÉVISIONNEL 2011 ET PLAN FINANCIER 2012-2014**

Le Contrôle cantonal des finances (CCFI) a effectué l'audit des comptes 2010 du CNIP en qualité d'organe de révision. Ces comptes comprennent le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et annexe pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2010.

L'exercice 2010 du CNIP boucle avec un déficit de l'ordre de 664.000 francs. Les capitaux propres du CNIP (354.288,58 francs)<sup>1</sup> étant insuffisants pour couvrir ce déficit, les états financiers du CNIP au 31 décembre 2010 laissent apparaître un surendettement comptable aux valeurs de continuation (voir tableau ci-dessous et détail du bilan en annexe 1).

CAPITAL PROPRE	
Capital propre	354'288.58
Résultat annuel	-664'045.03
<b>Total capital propre (découvert)</b>	<b>-309'756.45</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>-309'756.45</b>

Source: CCFI 2011.

Le résultat prévisionnel 2011, communiqué le 12 mai 2011 au CCFI par le gérant administratif du CNIP, laisse apparaître un bénéfice de 26.500 francs (voir tableau ci-dessous et détail du compte de résultat en annexe 2).

	Résultat prévisionnel 2011	Comptes 2010
<b>3 Charges</b>	<b>5'393'600.00</b>	<b>6'127'691.40</b>
30 Charges de personnel	3'491'000.00	3'937'615.80
31 Biens, services et marchandises	1'819'100.00	2'109'078.88
33 Amortissements	73'000.00	67'691.32
34 Charges financières	10'500.00	13'305.40
<b>4 Revenus</b>	<b>-5'420'100.00</b>	<b>-5'463'646.37</b>
42 Taxes	-1'270'000.00	-1'100'658.20
43 Revenus divers	-40'000.00	-93'351.45
44 Revenus des intérêts	0.00	-1'404.67
46 Revenus de transferts	-3'235'600.00	-3'193'624.90
463 Subventions des collectivités publiques	-874'500.00	-1'036'514.30
482 Contributions extraordinaires	0.00	-38'092.85
<b>Charges:</b>	<b>5'393'600.00</b>	<b>6'127'691.40</b>
<b>Revenus:</b>	<b>-5'420'100.00</b>	<b>-5'463'646.37</b>
<b>Excédent de revenus/charges</b>	<b>-26'500.00</b>	<b>664'045.03</b>

Sources: CCFI 2011 et gérant administratif 12.05.2011.

Le CCFI relève par ailleurs que "(l)e CNIP a démarré ses activités, dans le cadre de son nouveau statut au 1<sup>er</sup> janvier 2010, sans liquidités et sans mandat de prestations. En l'absence de mandat de prestations et de garantie de l'Etat, le CNIP est dans l'impossibilité d'obtenir des crédits bancaires afin d'assurer son approvisionnement et l'entretien de son parc technologique. Cet état de fait bloque non seulement les développements du CNIP, mais également le fonctionnement normal de l'institution. Par ailleurs, aucune décision n'a été prise concernant la couverture des déficits".

<sup>1</sup> Composition du capital propre 31 décembre 2010:

Capital propre	Totaux
Reprise au 1er janvier 2010 /machines-équipements	318'390.00
Reprise au 1er janvier 2010/stock matières premières	62'525.17
Reprise au 1er janvier 2010/2 tours Almac et Tornos à valeur vénale	358'501.32
- Reprise au 1er janvier 2010 des engagements leasing	-245'127.91
- Provision vacances et heurs supplémentaires au 31 décembre 2009	-140'000.00
<b>Total capital propre</b>	<b>354'288.58</b>

Source: CCFI 2011.

Enfin, selon Compas III, le CNIP devrait se maintenir dans les chiffres noirs durant les exercices 2012 à 2014 (voir plan financier ci-dessous).

	Comptes 2010*	Résultat prévisionnel 2011**	Plan financier 2012***	Plan financier 2013***	Plan financier 2014***
<b>3 Charges</b>	<b>6'127'691</b>	<b>5'393'600</b>	<b>4'688'414</b>	<b>4'557'649</b>	<b>4'597'649</b>
30 Charges de personnel	3'937'616	3'491'000	2'732'247	2'561'482	2'561'482
31 Biens, services et marchandises	2'109'079	1'819'100	1'862'000	1'862'000	1'862'000
33 Amortissements	67'691	73'000	70'000	100'000	130'000
34 Charges financières	13'305	10'500	24'167	34'167	44'167
<b>4 Revenus</b>	<b>-5'463'646</b>	<b>-5'420'100</b>	<b>-4'780'173</b>	<b>-4'735'173</b>	<b>-4'938'173</b>
<b>Charges:</b>	<b>6'127'691</b>	<b>5'393'600</b>	<b>4'688'414</b>	<b>4'557'649</b>	<b>4'597'649</b>
<b>Revenus:</b>	<b>-5'463'646</b>	<b>-5'420'100</b>	<b>-4'780'173</b>	<b>-4'735'173</b>	<b>-4'938'173</b>
<b>Excédent de revenus(-)/charges (+)</b>	<b>664'045</b>	<b>-26'500</b>	<b>-91'759</b>	<b>-177'524</b>	<b>-340'524</b>

Sources: CCFI 2011\*, gérant administratif 12.05.2011\*\* et Compas III\*\*\*.

#### 4. ANALYSE

Les expertises menées ces derniers mois confirment que le CNIP est un acteur majeur des paysages tant de la réinsertion professionnelle des personnes peu ou pas qualifiées que de la formation continue. Confronté, dès les premiers mois de son autonomie, à d'importantes difficultés financières, il commence aujourd'hui à retrouver la sérénité dont il a besoin pour asseoir sa place dans ces paysages et poursuivre son développement. Les comptes 2010, même déficitaires, ont été meilleurs que les comptes 2009 et, selon la première évaluation du résultat probable des comptes 2011, le résultat de l'exercice en cours devrait être équilibré. Selon le plan financier établi par Compas dans le cadre de son troisième rapport, les exercices 2012 et suivants devraient être bénéficiaires.

En ce qui concerne les aspects financiers du rapport 08.047, les conclusions de l'audit du Contrôle cantonal des finances (CCFI) sont claires; ce rapport, malgré sa perfectibilité, ne comporte aucun élément de nature et de matérialité telles qu'ils auraient pu changer la perception globale du projet et influencer la prise de décision tant du Conseil d'Etat que du Grand Conseil.

Pour le Conseil d'Etat, cet aspect du dossier est clos.

Par contre, comme relevé à la fois par Pierre Golay, Compas et le contrôle cantonal des finances, le CNIP est confronté à un double problème financier:

- D'une part, l'absence de dotation en fonds de roulement lui permettant de démarrer et de maintenir son cycle d'exploitation (écart entre les décaissements et les encaissements);
- D'autre part, l'absence de capital de dotation lui permettant d'absorber les déficits des premiers exercices.

Le CCFI considère, dans son rapport du 1<sup>er</sup> juin 2011 relatif à la vérification des comptes 2010 du CNIP, que cet état de fait bloque non seulement les développements du CNIP, mais également le fonctionnement normal de l'institution. Le Conseil d'Etat partage cette analyse et considère qu'il est nécessaire d'y remédier.

Le Conseil d'Etat a, lors de sa séance du 23 mai 2011, validé le plan d'affaire élaboré par Compas (Compas III, voir chapitre 2.5 ci-dessus) et donné mandat à une task force - dirigée par Pierre-Alain Storrer, président a.i. du CNIP et composée de Daniel Huguenin-Dumittan, directeur du CNIP, de Pierre Golay, gérant administratif du CNIP, et de Compas - de le mettre en œuvre d'ici à la fin l'exercice 2011.

La mise en œuvre de ce plan d'affaire porte sur:

- L'établissement d'un projet de mandat de prestation;
- La consolidation des éléments financiers;
- Le recentrage des prestations;
- La rationalisation des processus opérationnels;
- La restructuration de l'organigramme;
- La mise sur pied du système de gestion;
- La modification de la culture d'entreprise;
- Le resserrement des liens avec les partenaires et la communication;
- Le développement de l'offre de prestations dans les Montagnes neuchâteloises.

Le rapport du président de la taskforce concernant la mise en œuvre du plan d'affaire figure en encadré ci-après et les pistes d'action et de mises en œuvre qui y sont liées en annexe 3.

Par ailleurs, comme relevé par Compas, le Conseil d'Etat est d'avis que, selon les principes de bonne gouvernance, les relations entre l'Etat et le CNIP doivent être clarifiées. Plus précisément, Le conseiller d'Etat, chef du département désigné pour assurer la surveillance du CNIP, ne doit plus ni présider le conseil, ni en être membre.

Le Conseil d'Etat n'est par contre pas favorable à deux des mesures proposées par Compas à savoir:

- D'une part, la modification du statut des collaborateurs du CNIP. Dans le cadre des travaux parlementaires qui ont précédé l'adoption de la LCNIP, cette question a été abondamment discutée, tant en plénum du Grand Conseil qu'en commission; le Conseil d'Etat considère qu'il n'est pas opportun de la reprendre dans le cadre du présent rapport;
- D'autre part, en l'état des réflexions en cours s'agissant de la redéfinition du paysage de la formation continue cantonale, le rattachement du CNIP au service des formations post-obligatoires. Cette question fait partie intégrante des réflexions actuellement menées par le Conseil d'Etat s'agissant de la structure de direction et de l'organisation de l'offre de formation pour adultes des établissements de formation professionnelle dans le canton de Neuchâtel; le Conseil d'Etat considère dès lors qu'il est prématuré d'y répondre dans le cadre du présent rapport.

Enfin, si le Conseil d'Etat est favorable à la proposition de Compas de voir le CNIP développer son offre de prestations dans les Montagnes neuchâteloises, il tient à préciser que le financement de ce développement (e.g. location de locaux ou d'équipements, ...) sera assuré par le CNIP.

## **Etat des travaux de la taskforce CNIP: rapport de P.-A. Storrer, président a.i. du CNIP, du 19 août 2011**

La « task force », sur la base du mandat reçu du Conseil d'Etat, a fixé des séances au rythme d'une par mois. Lors de la séance du 10.08.2011, les décisions suivantes ont été prises :

- Tous les collaborateurs et collaboratrices ainsi que tous les apprenants timbrent le début, les interruptions et la fin de leur travail dès le 01.09.2011. Les badges et instructions nécessaires sont donnés par la direction administrative;
- L'horaire de travail du personnel est modifié, dans le respect du statut de droit public maintenu, et est le suivant : dès le 01.09.2011 : base 40 heures par semaine pour tous, présentiel 30 heures (avec les poses), préparation 10 heures;
- L'horaire de travail des apprenants est modifié, en tenant compte des horaires des transports en commun, et est le suivant : 08.25-12.00 ; 12.55-16.32, soit 7 heures et 12 minutes par jour ou 36 heures par semaine. Suppression du demi-jour de congé hebdomadaire sauf rendez-vous d'engagement confirmé par l'employeur éventuel;
- Un demi-jour bloc par atelier en appuis théorique, soit 3 h 35 minutes;
- Le système d'entrée et sortie permanente est transformé en entrée uniquement le lundi matin et fin le vendredi après-midi. La direction administrative prend les mesures pratiques permettant le bon fonctionnement de ce système. Les enseignants, sous le contrôle du directeur de l'institution, adaptent leurs plans de formation à ce nouveau rythme. Cette mesure doit permettre la réduction de la masse salariale sans affecter la qualité de la formation ou, si le besoin est, d'augmenter les prestations fournies sans augmentation de la masse salariale;
- Dans le but d'augmenter l'efficacité de l'institution la direction a construit, négocié et obtenu un mandat de l'association « Les Fleurons » pour créer un centre de formation professionnelle de poly-mécanicien. Au début d'août, nous avons accueilli sept apprentis qui suivent leur formation théorique au CIFOM, démonstration convaincante de la complémentarité de ces deux institutions;
- La direction administrative, avec le concours du gestionnaire mandaté par le Conseil d'Etat, prend les mesures nécessaires pour être à même d'assumer indépendamment de toute assistance extérieure, la gestion financière de l'institution dès le 01.01.2012. Les demandes et exigences du CCFI sont intégrées et satisfaites au plus tard le 01.01.2012. A ce jour, le travail est réalisé à 70 %;
- Le projet de mandat de prestation est en cours d'élaboration.

### Remarques:

- Les décisions mentionnées ci-dessus seront soumises, dans le respect de nos statuts, au Conseil de notre institution lors de la séance agendée le 25.08.2011 et mises en application dès leur adoption. Les détails de ces mesures sont réglés par le directeur et les collaborateurs concernés.
- Un document « Les pistes d'action et mises en œuvre » a été communiqué à l'ensemble du personnel le 18.08.2011, il est annexé au présent rapport et sera exécuté d'ici la fin de l'année (voir annexe 3).
- Le président du Conseil a tenu jusqu'à ce jour deux séances avec l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices pour expliquer dans le détail les décisions du gouvernement et les intentions de la task force. Un climat de confiance et de saine collaboration s'est installé.
- Le projet de rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil, modifié le 17.08.2011 est accepté sans réserve par le président et le directeur du CNIP.

## 5. PROPOSITIONS

Sur la base des expertises et des analyses présentées aux chapitres précédents, le Conseil d'Etat soumet à votre Autorité les deux propositions de mesures suivantes; ces propositions impliquent la modification à la fois de la loi sur le Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle (LCNIP) et du décret portant octroi d'un crédit supplémentaire urgent de 700.000 francs destiné à répondre au besoin en fonds de roulement du CNIP.

### 5.1. 1ère proposition: permettre au CNIP de reclassifier le prêt de l'Etat en fonds propres

Comme rappelé ci-dessus, le CNIP a reçu de l'Etat, lors de sa création, un capital de dotation de quelque 354.000 francs. Le CNIP ayant enregistré un déficit de quelque 664.000 francs en 2010, son bilan laisse apparaître un découvert de quelque 310.000 francs; comme le mentionne le CCFI dans son rapport de vérification des comptes 2010, le CNIP est en situation de surendettement.

En 2010, le CNIP a bénéficié de 1,05 million de francs de subventions. Compte tenu des conditions de remboursement et de rémunération qui y étaient liées, le CNIP a comptabilisé ces subventions comme des prêts. Ces prêts figurent au passif du bilan du CNIP comme engagements financiers à court terme dans les capitaux de tiers.

Pour permettre au CNIP d'absorber les déficits des premiers exercices sans se trouver en situation de surendettement, le Conseil d'Etat propose au Grand Conseil:

- de renoncer à exiger du CNIP le remboursement et la rémunération de la subvention de 700.000 francs octroyée en 2010; pour mémoire, comme indiqué lors du bouclage des comptes 2010, le Conseil d'Etat a d'ores et déjà renoncé à exiger le remboursement de sa propre subvention de 350.000 francs;
- de permettre au CNIP de reclassifier le prêt de l'Etat en fonds propres en le dotant d'un capital de dotation supplémentaire de 1,05 million de francs.

Cette mesure implique:

- D'une part, de modifier le décret portant octroi d'un crédit supplémentaire urgent de 700.000 francs, en abrogeant son article 2 prévoyant le remboursement de la subvention et en modifiant son article 3, lettre a, en limitant à fin 2011 le paiement des intérêts de la subvention octroyée;
- D'autre part, de compléter l'article 4 de la LCNIP de deux nouveaux alinéas stipulant que (1) le CNIP est doté d'un capital de dotation de 1.404.288,58 francs mis à disposition à titre gracieux par l'Etat et (2) l'augmentation du capital de dotation est du ressort du Grand Conseil.

### 5.2. 2<sup>ème</sup> proposition: clarifier les relations entre l'Etat et le CNIP

L'article 8, alinéa 2, de la LCNIP stipule que le Conseil du CNIP est présidé par le chef du département désigné, conformément à l'art. 6, pour assurer la surveillance du CNIP. Conformément au règlement d'application de la LCNIP, le département désigné est le Département de l'économie (DEC).

Conformément aux principes de bonne gouvernance, afin de clarifier les relations entre l'Etat et le CNIP, le Conseil d'Etat propose à votre Autorité de modifier la LCNIP en abrogeant l'article 8, alinéa 2, susmentionné.

## **6. INCIDENCES SUR LES EFFECTIFS**

Le présent projet n'a pas d'incidences sur les effectifs de l'Etat.

## **7. INCIDENCE SUR LES COMMUNES**

Le présent projet n'a pas d'incidence sur les communes.

## **8. INCIDENCES FINANCIÈRES**

La reclassification du prêt en fonds propres n'a pas d'incidence sur les charges de l'Etat, les subventions versées au CNIP ayant été comptabilisées en 2010. Par contre, le fait que l'Etat renonce au remboursement des subventions versées en 2010 conduit à une diminution des revenus y relatifs de 350.000 francs en 2011 par rapport au budget (rubrique 436505 Remboursement CNIP). Le capital de dotation figurera à l'actif du bilan de l'Etat pour un franc.

### **8.1. Redressement des finances**

Le présent projet n'a pas d'incidence sur le redressement des finances.

### **8.2. Réforme de l'Etat**

Le présent projet s'inscrit dans le cadre de la réforme de l'Etat, plus particulièrement dans la partie qui concerne la gouvernance des partenariats.

## **9. VOTE DU GRAND CONSEIL**

Le présent projet ne requiert pas la majorité qualifiée de trois cinquièmes des membres du Grand Conseil (art. 4, al. 2, lettre c, de la loi sur les finances, du 21 octobre 1980).

## **10. CONCLUSION**

Confronté, dès les premiers mois de son autonomie, à d'importantes difficultés financières, le CNIP commence aujourd'hui à retrouver la sérénité dont il a besoin pour asseoir sa place dans ce paysage de la réinsertion professionnelle des personnes peu ou

pas qualifiées et poursuivre son développement. Les comptes 2010, même déficitaires, ont été meilleurs que les comptes 2009 et, selon la première évaluation du résultat probable des comptes 2011, le résultat de l'exercice en cours devrait être équilibré. La mise en œuvre, d'ici à la fin de l'année, du plan stratégique validé par le Conseil d'Etat le 23 mai 2011, devrait encore renforcer cette évolution positive; celle-ci ne sera cependant pas possible sans le soutien de votre Autorité qui, en adoptant les deux projets de loi et de décret qui lui sont soumis, permettra au CNIP d'asseoir son fonctionnement et de lui donner les bases de son développement futur.

Dans cette perspective, le Conseil d'Etat invite le Grand Conseil à prendre en considération le présent rapport et à adopter les deux projets de loi et de décret qui y sont liés.

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

Neuchâtel, le 26 septembre 2011

Au nom du Conseil d'Etat:

*La présidente,*  
G. ORY

*La chancelière,*  
S. DESPLAND

---

## Loi portant modification de la loi sur le Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle (LCNIP)

---

*Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,*  
sur la proposition du Conseil d'Etat, du 26 septembre 2011,  
*décète:*

**Article premier** La loi sur le Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle, du 1<sup>er</sup> avril 2009, est modifiée comme suit:

*Art. 4, note marginale, al. 2 et 3 (nouveaux)*

Patrimoine et  
capital de dotation

<sup>2</sup>Le CNIP est doté d'un capital de dotation de 1.404.288,58 francs mis à disposition à titre gracieux par l'Etat.

<sup>3</sup>L'augmentation du capital de dotation est du ressort du Grand Conseil.

Référendum  
facultatif

**Art. 2** La présente loi est soumise au référendum facultatif.

Promulgation et  
entrée en vigueur

**Art. 3** <sup>1</sup>Le Conseil d'Etat fixe la date de l'entrée en vigueur de la présente loi.

<sup>2</sup>Il pourvoit s'il y a lieu, à sa promulgation et à son exécution.

Neuchâtel, le

Au nom du Grand Conseil:

*Le président,*

*Les secrétaires,*

---

**Décret**  
**portant modification du décret portant octroi d'un crédit**  
**supplémentaire urgent de 700.000 francs destiné à répondre au**  
**besoin en fonds de roulement du Centre neuchâtelois**  
**d'intégration professionnelle (CNIP) pour 2010**

---

*Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,*  
sur la proposition du Conseil d'Etat, du 26 septembre 2011,  
*décède:*

**Article premier** Le décret portant octroi d'un crédit supplémentaire urgent de 700.000 francs destiné à répondre au besoin en fonds de roulement du Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle (CNIP) pour 2010, du 4 juin 2010, est modifié comme suit:

*Art. 2*

*Abrogé*

*Art. 3, let. a*

- a) Un intérêt financier de 1,5 % sur la somme de 700'000 francs jusqu'au 31 décembre 2011.

**Art. 2** Le présent décret n'est pas soumis au référendum facultatif.

**Art. 3** <sup>1</sup>Le Conseil d'Etat pourvoit s'il y a lieu à la promulgation du présent décret et à son exécution.

<sup>2</sup>Il fixe la date de son entrée en vigueur.

Neuchâtel, le

Au nom du Grand Conseil:

*Le président,*

*Les secrétaires,*

## CNIP: BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2010

<b>ACTIF</b>	
PATRIMOINE FINANCIER	
<i>Disponibilités</i>	
Caisse	609.45
Banque (BCN)	38'944.17
<b>Total disponibilités</b>	<b>39'553.62</b>
<i>Créances</i>	
Débiteurs	277'921.40
Subventions à recevoir	300'000.00
<b>Total créances</b>	<b>577'921.40</b>
<i>Actifs de régularisation</i>	
Charges de biens, services et autres	3'500.90
Transferts du compte de résultats	9'000.00
<b>Total actifs de régularisation</b>	<b>12'500.90</b>
<i>Marchandises, fournitures et tr. en cours</i>	
Matières premières et auxiliaires	62'712.40
Matériel et fournitures	5'630.94
Travaux en cours	110'651.85
<b>Total Marchandises, fournitures et tr. en cours</b>	<b>178'995.19</b>
<b>Total patrimoine financier</b>	<b>808'971.11</b>
PATRIMOINE ADMINISTRATIF	
<i>Immobilisations corporelles du PA</i>	
Biens meubles PA	609'200.00
<b>Total patrimoine administratif</b>	<b>609'200.00</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1'418'171.11</b>
<b>PASSIF</b>	
CAPITAUX DE TIERS	
<i>Engagements courants</i>	
Créanciers CHF et Euro	316'226.30
<b>Total engagements courants</b>	<b>316'226.30</b>
<i>Engagements financiers à court terme</i>	
Prêt Etat	1'050'000.00
Part à court terme des dettes de leasing à long terme	94'333.16
<b>Total engagements financiers à court terme</b>	<b>1'144'333.16</b>
<i>Passifs de régularisation</i>	
Charges de personnel	201'334.95
Charges de biens et services	26'344.60
<b>Total passifs de régularisation</b>	<b>227'679.55</b>
<i>Engagements financiers à long terme</i>	
Contrat de leasing	39'688.55
<b>Total engagements financiers à long terme</b>	<b>39'688.55</b>
<b>Total capitaux de tiers</b>	<b>1'727'927.56</b>
CAPITAL PROPRE	
Capital propre	354'288.58
Résultat annuel	-664'045.03
<b>Total capital propre (découvert)</b>	<b>-309'756.45</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1'418'171.11</b>

Source: CCFI 2011.

## CNIP: COMPTES 2010 ET RÉSULTAT PRÉVISIONNEL 2011 (CHARGES)

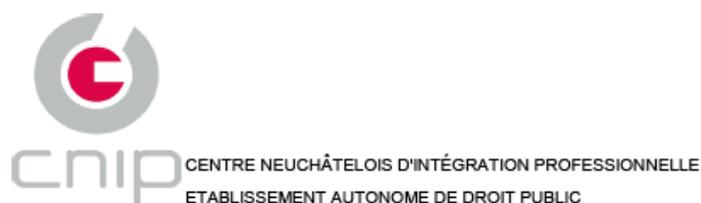
	Résultat prévisionnel 2011	Comptes 2010
<b>3 Charges</b>	<b>5'393'600.00</b>	<b>6'127'691.40</b>
<b>30 Charges de personnel</b>	<b>3'491'000.00</b>	<b>3'937'615.80</b>
3000 Honoraires du Conseil	3'000.00	10'014.60
3010 Salaires du personnel administratif et exploitation	2'765'000.00	3'390'759.55
30101 Salaires pour vacances et heures supp		20'000.00
3011 Salaires non soumis	108'000.00	126'361.00
3050 Cotisations AVS, ALFA, chômage, accidents LAA	262'000.00	320'318.85
3051 Cotisations patronales aux caisses de pensions	330'000.00	339'947.35
3053 Cotisations patronales aux ass-sociales		4'678.35
30531 Remb. Indemnité jourm. de l'ass acc.		-27'798.30
3055 Cotisations à la caisse de remplacement	13'000.00	17'483.60
3090 Formation et perfectionnement du personnel	10'000.00	10'449.35
3092 Subventions à recevoir	0.00	-300'000.00
3093 Frais de licenciements/décès	0.00	21'156.60
3012 Gratifications et primes	0.00	2'000.00
3099 Autres charges de personnel	0.00	2'244.85
<b>31 Biens, services et marchandises</b>	<b>1'819'100.00</b>	<b>2'109'078.88</b>
3100 Matériel de bureau	19'500.00	26'163.25
3101 Matériel d'exploitation, fournitures	265'000.00	402'298.77
31011 Variation stock matériel d'exploitation, fournitures		65'060.01
3102 Imprimés, publications	3'500.00	5'444.35
3103 Littérature spécialisée, magazines (journaux)		563.00
3104 Matériel didactique	15'000.00	18'155.99
3107 Médecine scolaire	500.00	527.40
3108 Matières premières	65'000.00	70'899.20
31081 Variation stock matières premières		-187.23
3109 Autres charges de matériel et de marchandises	2'000.00	1'916.10
3110 Machines et appareils de bureau		318.70
3111 Machines, mobilier et équipement	10'000.00	61'797.30
3120 Alimentation et élimination (eau, gaz, électricité)	160'000.00	162'239.80
3130 Prestations de services de tiers	30'000.00	122'970.50
3132 Honoraires de conseillers externes	247'500.00	237'324.50
3133 Charges d'utilisation informatique	62'000.00	53'456.00
3134 Primes d'assurances choses	12'000.00	11'988.10
3137 Impôts et taxes TVA	53'000.00	48'502.35
3144 Entretien des bâtiments	0.00	1'781.85
3150 Entretien de machines et appareils de bureau		4'069.05
3151 Entretien mobilier, machines, équipement	30'000.00	47'070.20
3158 Entretien informatique (matériel)		364.17
3160 Loyer et bail à ferme des biens-fonds	804'500.00	726'501.75
3170 Frais de déplacements et autres frais	15'000.00	18'229.30
3171 Manifestations et réceptions	5'000.00	6'122.20
3181 Pertes sur débiteurs	3'000.00	0.00
3193 Achats réfectoire/caféteria	8'000.00	7'945.50
3194 Taxes téléphone (alarme-feu)	8'600.00	5'613.15
3195 Escomptes accordés sur achats	0.00	-260.28
3199 Autres charges d'exploitation	0	2'203.90
<b>33 Amortissements</b>	<b>73'000.00</b>	<b>67'691.32</b>
3320 Amortissements planifiés, imm. Corp.	73'000.00	67'691.32
<b>34 Charges financières</b>	<b>10'500.00</b>	<b>13'305.40</b>
3400 Intérêts passifs des engagements courants	10'500.00	12'819.00
3402 Frais de banque	0	472.97
3419 Pertes de change sur monnaies étrangères	0.00	13.43

**CNIP: COMPTES 2010 ET RÉSULTAT PRÉVISIONNEL 2011 (REVENUS ET RÉSULTAT NET)**

	Résultat prévisionnel 2011	Comptes 2010
<b>4 Revenus</b>	<b>-5'420'100.00</b>	<b>-5'463'646.37</b>
<b>42 Taxes</b>	<b>-1'270'000.00</b>	<b>-1'100'658.20</b>
4230 Frais d'écolage (écoles)	-66'000.00	-87'008.20
4231 Taxes de cours (entreprises)	-326'000.00	-187'839.50
4250 Ventes - travaux de sous-traitance	-878'000.00	-828'749.64
4260 Remboursements de tiers	0.00	-586.10
4265 Escomptes - rabais sur ventes	0.00	3'525.24
<b>43 Revenus divers</b>	<b>-40'000.00</b>	<b>-93'351.45</b>
4306 Autres revenus d'exploitation	-40'000.00	-93'351.45
<b>44 Revenus des intérêts</b>	<b>0.00</b>	<b>-1'404.67</b>
4400 Intérêts des liquidités	0.00	-220.80
4403 Différence de change	0.00	-1'183.87
<b>46 Revenus de transferts</b>	<b>-3'235'600.00</b>	<b>-3'193'624.90</b>
4613 Indemnités A.I.	-720'000.00	-818'362.00
4619 Indemnités LACI	-2'515'600.00	-2'375'262.90
<b>463 Subventions des collectivités publiques</b>	<b>-874'500.00</b>	<b>-1'036'514.30</b>
4631 Subventions des cantons et concordats	-874'500.00	-1'036'514.30
<b>482 Contributions extraordinaires</b>	<b>0.00</b>	<b>-38'092.85</b>
4820 Contributions extraordinaires	0.00	-38'092.85
<b>Charges:</b>	<b>5'393'600.00</b>	<b>6'127'691.40</b>
<b>Revenus:</b>	<b>-5'420'100.00</b>	<b>-5'463'646.37</b>
<b>Excédent de revenus/charges</b>	<b>-26'500.00</b>	<b>664'045.03</b>

Sources: CCFI 2011 et gérant administratif 12.05.2011.

## LES PISTES D'ACTION ET MISES EN ŒUVRE



## LES PISTES D' ACTIONS ET MISES EN ŒUVRE

**de** : direction du CNIP par D. Huguenin-Dumittan (DHN)  
**date** : 18 août 2011  
**concerne** : Groupe de travail rapport COMPAS-3,  
**membres** : P.A Storrer, P. Golay, G. Lécho, D. Huguenin-Dumittan

Les thèmes retenus:	les premières propositions
<p><b><u>Donner une meilleure image industrielle du CNIP, mesures 1:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• statut du personnel,</li> <li>• statut de l'institution,</li> <li>• présidence du Conseil,</li> <li>• timbrage pour tous,</li> </ul>	<p><u>Statut du personnel</u>: statut de droit public sur base LSt. Pas de changement par rapport au projet initial!  <u>Statut de l'institution</u>: établissement autonome de droit public doté de la personnalité juridique. Pas de changement par rapport au projet initial!  <u>Présidence du Conseil</u>: on retire la présidence au Conseil d'Etat.            Modification de la LCNIP. Rapport au Grand Conseil. Automne 2011  <u>Timbrage pour tous</u>: faire timbrer tout le monde. Etudier le suivi administratif de ce timbrage par un secrétariat. Mise en place en septembre</p>
<p><b><u>Donner une meilleure image industrielle du CNIP, mesures 2:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• horaire du personnel</li> </ul>	<p><u>Horaire du personnel</u>: statut de droit public conserver. Passage à un horaire en heures.            Base <b>40h/semaine</b> pour tous.            Présentiel apprenant 30h (avec les pauses);            Préparation 10h            Sur la base de l'horaire de référence des apprenants: → <b>30h présentiel</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>horaire des apprenants et stagiaires,</li> </ul>	<p><u>Horaire des apprenants:</u> projet de 8h25- 12h00; 12h55-16h32 → 7h12/jour; → <b>36h/semaine</b>        Plus de demi-jour de congé sauf rendez-vous engagement strict.        1demi-jour bloc (par atelier) en appuis théoriques →3h35. ceux qui ne vont pas en appuis théoriques sont en salle de travail personnel        Pause de l'après-midi à 14h07        L'atelier se vide un jour/semaine à ce moment-là et les apprenants vont en ASSOC →2h25        → 3h35 + 2h25= 6h, → présentiel à 30h</p>
<p><b><u>Mesures financières:</u></b>        Prêt de 1'050'000.- transformé en capital de dotation.        Donner la possibilité au C.E d'être garant des engagements financiers du CNIP        Mettre en place d'une comptabilité analytique plus précise.        Assurer un encadrement limité dans le temps en une gérance administrative</p>	<p>Les deux premiers éléments figurent dans le projet de rapport pour le G.C de cet automne.        La comptabilité analytique est effective        La gérance prévue jusqu'à fin 2011</p>
<p><b><u>Gestion administrative:</u></b>        Nouvelle organisation des entrées sur un jour/semaine: le lundi</p> <p>Pour le suivi des dossiers des apprenants, il s'agit de réorganiser l'administration.        Simplification. Les dossiers gérés par une seule entité.        En fonction des capacités d'accueil, réduire la masse salariale</p>	<p>La direction du CNIP (CODIR) étudie plusieurs pistes :        Impliquer davantage les ASSOC et réorganiser leurs activités.        Intensifier les relations avec les assurances sociales afin d'organiser les chèques formation sur des semaines pleines.        Développer de nouvelles filières: pool apprentissage Fleurons</p>
<p><b><u>Éléments de motivation dans le parcours d'un apprenant:</u></b>        Développer des actions (publications, statistiques,...) développant des motivations supplémentaires de l'apprenant</p>	<p>Statistiques et images graphiques dans les ateliers;        Publication sur intranet de quelques parcours exemplaires;        Cérémonie de remise des attestations notamment lors de portes-ouvertes</p>
<p><b><u>Décentralisation d'actions, plus proches des besoins:</u></b>        Palier aux difficultés de la position géographique au Val-de-Travers</p>	<p>Ouverture d'une antenne sur Chaux de Fonds, lieu où il y a la plus forte concentration du secondaire.        Priorité à l'Observation/bilan + tests techniques        Etudier quelques formations courtes et spécifiques</p>
<p><b><u>Rapprochements vers les principaux clients</u></b>        Systématiser les rencontres avec les assurances sociales.        Augmenter les contacts avec les entreprises.        Nouvelle image graphique et supports publicitaires</p>	<p>Création de groupe de travail (exemple CNIP-OAI sur orientation).        Développement d'une antenne ORP au CNIP        Développer les actions du CNIP jusque dans le placement et l'orientation</p>

## CONTENU

Résumé.....	1
1. Introduction.....	2
2. Mesures prises: présentation.....	3
2.1. Gérance administrative .....	3
2.2. Mandat spécial.....	4
2.3. Expertise externe de la viabilité et du positionnement du CNIP (rapport Compas I).....	5
2.4. Expertise externe de la viabilité et du positionnement du CNIP (rapport Compas II).....	6
2.5. Expertise externe de la viabilité et du positionnement du CNIP (rapport Compas III).....	7
3. CNIP: comptes 2010, résultat prévisionnel 2011 et plan financier 2012-2014 .....	7
4. Analyse .....	9
5. Propositions.....	12
5.1. 1ère proposition: permettre au CNIP de reclassifier le prêt de l'Etat en fonds propres .....	12
5.2. 2ème proposition: clarifier les relations entre l'Etat et le CNIP.....	12
6. Incidences sur les effectifs .....	13
7. Incidence sur les communes.....	13
8. Incidences financières.....	13
8.1. Redressement des finances.....	13
8.2. Réforme de l'Etat .....	13
9. Vote du Grand Conseil.....	13
10. Conclusion.....	13
Annexes .....	17