

**Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil**

en réponse

**au postulat du groupe Socialiste 15.146 « Introduction d'une
filière ES dans les domaines de la santé et du social pour les
Neuchâtelois-es »**

(Du 29 mai 2017)

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

RÉSUMÉ

En 2002, la nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle a marqué un tournant pour les domaines de la santé et du social. De nouvelles professions ont remplacé la nomenclature existante impliquant de nouvelles répartitions des tâches dans les équipes de soins et d'accompagnement. Ces modifications ont permis de renforcer encore l'attrait des jeunes pour ces domaines, et d'élargir les possibilités d'accès aux emplois qualifiés, par la création, entre autres de certificats fédéraux de capacité (CFC).

Après plus de dix ans d'implantation des nouveaux profils de compétences et pressentant la pénurie de main-d'œuvre, le Conseil d'État a souhaité mener une réflexion de fond sur la configuration d'un dispositif cantonal de formation (AFP, CFC et ES) qui doit à terme répondre aux besoins des employeurs en matière de professionnels de la santé et du social.

Une des pistes parmi plusieurs recommandations issues de cette réflexion est d'ouvrir les voies menant à l'obtention d'un titre en école supérieure dans les domaines de la santé et du social. Le Conseil d'État mettra en œuvre cette piste répondant ainsi favorablement au postulat 15.146 du groupe Socialiste tout en prenant en compte l'espace de formation BEJUNE.

1. INTRODUCTION

En date du 2 septembre 2015, votre Conseil a accepté par 80 voix contre 12 le postulat du groupe Socialiste 15.146, dont nous vous rappelons la teneur ci-après :

15.146

22 mai 2015

Postulat du groupe Socialiste**Introduction d'une filière ES dans les domaines de la santé et du social pour
les neuchâtelois-es***Postulat initialement déposé sous forme de motion*

Le Conseil d'État est prié d'entreprendre les démarches pour permettre aux étudiant-e-s neuchâtelois-es de suivre une formation dans les filières ES santé et sociale, soit dans les écoles existantes dans d'autres cantons, soit en mettant sur pied une formation sur sol neuchâtelois.

Signataires : Corine Bolay Mercier, Martine Docourt Ducommun, Armin Kapetanovic, Annie Clerc-Birambeau, Alexandre Houlmann, Christian Mermet, Stéphane Reichen, Johanne Lebel Calame, Marie-France Matter, Laurent Duding, Patrick Bourquin, Christine Fischer et Giovanni Spoletini.

Le Conseil d'État a initié en 2012 déjà une vaste réflexion sur les professions des domaines de la santé et du social dont il souhaite aujourd'hui vous présenter les conclusions.

En effet, le 7 mars 2012, le Conseil d'État organisait une *table ronde des professions de la santé et du social* donnant le signal de départ à une étude, dont l'aboutissement se concrétise dans le rapport remis en annexe. Un des objectifs fut de dessiner des pistes pour parfaire le système de formation de notre canton et évaluer les nouveaux besoins du marché du travail.

2. UNE ÉTUDE PORTANT SUR LA CONFIGURATION D'UN DISPOSITIF CANTONAL DE FORMATION DANS LES DOMAINES DE LA SANTÉ ET DU SOCIAL

Pour mener à bien une réflexion de fond sur ce sujet, le Conseil d'État a nommé un comité de pilotage qui a pu bénéficier de l'accompagnement d'une entreprise spécialisée dans le domaine.

La première partie de ce rapport porte sur une analyse globale de la situation dans le domaine de la santé et du social. Les statistiques fournies mettent en exergue les besoins en formation, en fonction des besoins futurs du canton. Les données ont été principalement récoltées auprès des institutions neuchâteloises.

La deuxième partie est le fruit de travaux de groupe, menés avec l'ensemble des partenaires du dispositif. Il en ressort plus de trente actions, elles-mêmes déclinées ensuite en mesures réparties par domaines de responsabilités.

De manière générale, cette étude met en exergue le fait que le canton de Neuchâtel est face à un réel défi qui touche aux deux domaines suivants :

La formation

Le canton, à l'heure actuelle, ne satisfait pas à ses propres besoins en relève professionnelle. Des éléments de développement et de renforcement du dispositif peuvent et doivent être envisagés. Des éléments de pilotage sont à développer.

L'emploi

Dans le *domaine de la santé*, les besoins en personnel vont aller grandissant de manière exponentielle d'ici à 2030. Les mesures en termes de formation, de rééquilibrage des équipes, d'attrait du domaine sont à prendre en compte rapidement. L'autonomie du canton en termes de relève doit être recherchée avec détermination.

Pour ce qui est du *domaine social*, le domaine doit faire face à une augmentation importante des besoins en accompagnement. Les dispositions nouvelles dans le domaine de la formation – pour une part déjà en cours de mise en œuvre – doivent être encore développées. Un mécanisme d'anticipation des besoins devra encore être développé.

Cette étude a par ailleurs mis en exergue que les dispositifs à mettre en place pourront s'appuyer sur des atouts tels qu'un engagement déterminé des partenaires dans la volonté de déploiement du dispositif, et des dispositions légales et/ou réglementaires déjà existants. Ceux-ci sont à maintenir, à renforcer et pour une part à harmoniser entre les domaines.

Il appartiendra désormais au Conseil d'État et aux instances auxquelles il déléguera l'opérationnalisation des propositions faites dans ce rapport, de piloter un dispositif répondant à l'objectif de satisfaire les besoins en main-d'œuvre qualifiée dans ces domaines.

3. LA FORMATION MENANT À UN TITRE « ES » DANS LE DOMAINE SOCIAL

Le Conseil d'État a décidé fin 2015 de permettre l'ouverture d'une nouvelle filière ES en éducation sociale. En effet, après plusieurs discussions avec l'OrTra Neuchâtel santé-social sur les besoins en compétences de niveau tertiaire et une analyse des coûts actuels des formations financées hors-canton pour des citoyens neuchâtelois et des citoyennes neuchâteloises, il est apparu avantageux de former les futurs professionnels du secteur dans le canton. En outre, avec la mise en œuvre de l'accord intercantonal sur les contributions dans le domaine des écoles supérieures (AES), en considérant le choix qui devait s'opérer sur une base uniquement financière, il devient intéressant pour ce domaine de former nos propres ressortissants et ressortissantes, tout en étant assuré d'un financement proche du prix coûtant pour les candidats et les candidates provenant d'autres cantons, en particulier de l'espace BEJUNE.

La filière permettant d'obtenir le titre d'Educateur social ES / Educatrice sociale ES (EDS) a donc ouvert ses portes à l'École Pierre-Coullery (EPCy) du CIFOM en janvier 2017.

L'originalité de la filière proposée dans le canton est liée à sa grande proximité avec le terrain. En effet, notre canton a fait le choix de n'offrir qu'une filière en emploi, les compétences pratiques devant être acquises dans les institutions. Cette organisation permet une formation au plus près des réalités et des besoins des institutions. La formation se déroule sur 3 ans (6 semestres) donnant ainsi aux personnes en formation et aux employeurs la possibilité de mieux répartir le travail, la formation pratique, les jours de cours (en moyenne 1 jour par semaine) et l'étude personnelle.

Le système modulaire de formation mis en place permet également de créer des synergies avec la filière d'éducateur et éducatrice de l'enfance (EDE) puis de tendre des passerelles entre les deux filières pour favoriser les changements de cap professionnel. Ainsi ce modèle permettra également avec aisance de créer des synergies avec d'autres filières, comme par exemple la filière de Maître socioprofessionnel ES / Maîtresse socioprofessionnelle ES (MSP) que notre canton pourrait offrir à terme.

4. LA FORMATION MENANT À UN TITRE « ES » DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ

Selon le développement des postulants :

« Dans le domaine de la santé et dans le domaine du social, le besoin en personnel est évident. Pour preuve, notre canton fait appel à un nombre important de pendulaires dans les hôpitaux, EMS, soins à domicile ainsi que dans les institutions sociales.

Aujourd'hui, les étudiant-e-s titulaires d'un CFC ASSC ou ASE qui souhaitent poursuivre leur formation doivent obligatoirement suivre une HES, ce qui implique d'obtenir la maturité professionnelle. Ceci décourage bon nombre d'étudiant-e-s qui préfèrent les aspects plus pratiques de leur métier. Or, la formation ES dans les domaines social et santé, précisément plus axée sur la pratique-terrain, est aujourd'hui inexistante dans le canton de Neuchâtel.

La formation ES santé existe par exemple dans le canton de Berne, mais les Neuchâtelois-es n'y ont pas accès.

L'accès à une filière ES dans le domaine de la santé et du social, pour les Neuchâtelois-es, s'avère judicieux pour l'emploi dans notre canton et c'est la raison pour laquelle le groupe socialiste dépose cette motion. »

Concernant les besoins de compétences auxquels notre canton doit faire face (voir rapport *annexé*, confirmé par les données statistiques sur le plan fédéral), il est effectivement notoire que les soins infirmiers manquent de personnel qualifié. La question de savoir si le niveau ES est pertinent pour répondre aux attentes des institutions est bien le premier pas de la réflexion. En outre, il nous apparaît important de confirmer que les assistants et assistantes en soins et santé communautaire (ASSC) n'ont que peu, voire pas de débouchés en formation de degré tertiaire B selon la spécialité choisie.

Dans ce contexte, le rapport en annexe explicite que « La formation ES en soins infirmiers fait débat en Suisse romande de manière générale et chez les employeurs neuchâtelois en particulier. Les institutions travaillant avec les personnes âgées sont généralement favorables au développement de cette filière, qui offre l'avantage de se dérouler en deux ans (pour les détenteurs de CFC d'ASSC) et n'oblige pas à obtenir préalablement une maturité professionnelle. En cela, la voie ES est également un mode de promotion des carrières pour les personnes détentrices d'un CFC. Les hôpitaux et le centre neuchâtelois de psychiatrie (CNP) ne souhaitent pas intégrer de personnel sortant des filières ES dans leurs équipes. » Suite à ce constat, une recommandation est formulée : « Développer une vision globale du dispositif de formation de niveau ES pour le canton, tant dans le domaine de la santé que du social, et envisager des ouvertures de classe dans de nouvelles filières, y compris sur le plan des soins infirmiers. »

Historiquement, les cantons romands avaient pris le parti de considérer la formation des infirmiers et infirmières comme devant être d'un niveau HES (bachelor). Toutefois, ce choix constitue le reflet d'une différence de culture entre la Suisse romande et la Suisse alémanique, cette dernière région ayant fait le choix de former aussi bien au niveau ES qu'au niveau HES. Ainsi, les cantons bilingues se sont trouvés rapidement dans une situation difficile, avec des filières ES disponibles pour les personnes de langue allemande, sans contrepartie pour les citoyens de langue française. Le canton de Berne a donc décidé d'ouvrir à St-Imier une filière ES en soins infirmiers. Après un essai sur deux volées de candidats exclusivement bernois, le canton de Berne a décidé de poursuivre la formation sur territoire francophone. Le canton du Valais a également décidé l'ouverture dès septembre 2017 et pour la première fois, d'une Ecole supérieure

(ES) en soins infirmiers en langue allemande sur le site de la HES-SO Valais-Wallis de Viège.

Sans viser l'exhaustivité, l'introduction d'un profil ES dans les institutions de la santé fait craindre les impacts négatifs suivants :

- Complexité de l'organisation du travail entre ASSC, ES et HES
Contre-argument : ce modèle d'organisation fonctionne en Suisse alémanique et au Tessin, à satisfaction de tous les acteurs et les comparatifs entre les plans d'études cadres (PEC) des filières ES et HES ont démontré que les différences étaient ténues, n'entraînant pas nécessairement des nouveaux équilibres d'équipe ; en outre, la pénurie de médecins généralistes à venir signifie que les tâches assumées par le personnel HES vont inévitablement évoluer et ne seront pas en concurrence avec le profil ES ;
- Diminution des effectifs à la HE-arc dans sa filière bachelor qui offre uniquement la filière « soins infirmiers »
Contre-argument : au vu du manque de personnel qualifié et du recours à la main-d'œuvre étrangère, cette crainte ne semble pas fondée ;

Après réflexion entre les cantons BEJUNE et l'évaluation de plusieurs variantes, le Conseil d'État a trouvé pertinent d'ouvrir la possibilité aux ressortissants et ressortissantes neuchâtelois-es de pouvoir suivre une formation de niveau ES dans le domaine des soins infirmiers.

Après avoir pris connaissance de plusieurs variantes, le Conseil d'État a souhaité favoriser le renforcement d'un pôle de compétences sur l'espace BEJUNE en permettant aux ressortissants et ressortissantes neuchâtelois-es de suivre une formation de niveau ES dans le domaine des soins infirmiers **au Centre de Formation professionnelle I Berne Francophone (CEFF) de St-Imier.**

Dans la ligne de la politique en matière de formation professionnelle visant le renforcement du mode dual, les ressortissants et ressortissantes neuchâtelois-es auront la possibilité de suivre cette filière « en emploi ». Gage d'un futur emploi et évitant de devoir étendre le « marché » des stages qui est déjà saturé, le candidat ou la candidate devra être employé-e au moins à 50% dans une institution sanitaire. L'ouverture de cette filière est prévue pour la rentrée 2018.

Au tarif AES, le coût annuel par étudiant serait de 16'000 francs pour une voie en emploi. L'ouverture de cette filière dans le cadre d'une de nos écoles induirait certes des frais de personnel enseignant et encadrant inférieurs à l'équivalent du coût annuel selon l'AES (estimés à environ 200'000 francs pour une 1^{ère} volée de 18 étudiants), mais engendrerait des frais fixes (infrastructure, secrétariat, engineering de formation, création de supports médiatiques, élaboration du dossier de reconnaissance, etc.) ainsi que des coûts liés au lancement de la filière que l'on peut estimer à 150'000 francs. L'ouverture de cette formation aux ressortissants neuchâtelois représente donc à court terme une économie puisque en permettant à 18 étudiants de suivre cette filière à St-Imier, notre canton devra assumer une somme d'environ 288'000 francs, somme inférieure aux 350'000 francs (économie de 62'000 francs) que pourrait coûter une ouverture dans notre canton. De plus, une volée plus restreinte que 18 élèves entraînerait une économie plus forte dans la mesure où les frais seraient fixes.

Cette variante « clé en mains » permet de renforcer la collaboration BEJUNE et est cohérente avec le projet de développer une ES BEJUNE (voir chapitre 4 du Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil 15.007 à l'appui d'un projet de décret portant adhésion du canton de Neuchâtel à l'accord intercantonal du 22 mars 2012 sur les contributions dans le domaine des écoles supérieures (AES) et du renforcement du positionnement

des filières actuelles). Elle permet de renforcer une formation existante dans la partie francophone du canton de Berne et ne nécessite aucune ressource du canton de Neuchâtel pour conceptualiser et mettre en œuvre cette formation, qui variera peu sur le long terme.

La variante retenue sera évaluée après trois années de fonctionnement.

5. CONCLUSION

La pénurie de main d'œuvre qualifiée dans les professions de la santé en particulier constitue l'un des principaux défis posés à la bonne qualité des soins de santé fournis à la population suisse. Il devient donc urgent de développer des initiatives contribuant à répondre aux besoins et le présent rapport apporte une réponse concrète et spécifique tout en étant financièrement plus économique qu'une solution à travers laquelle nous développerions une filière « soins infirmiers » dans le canton. Au surplus, l'ouverture de la filière bernoise à des ressortissants et ressortissantes neuchâtelois-es renforce ce lieu de formation dans sa position de pôle d'excellence pour l'espace BEJUNE laissant augurer d'une plus forte coordination afin que nous restions attractifs sur un marché désormais au bénéfice d'une libre circulation.

Tenant compte du fait que les ressortissants et ressortissantes neuchâtelois-es pourront à terme suivre une formation de niveau ES dans les domaines de la santé et du social et que cette ouverture est décidée à l'aune d'une étude approfondie des besoins du terrain, le Conseil d'État vous propose de prendre acte du présent rapport et de classer le postulat du Groupe Socialiste 15.146 du 22 mai 2015, « Introduction d'une filière ES dans les domaines de la santé et du social pour les Neuchâtelois-es ».

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

Neuchâtel, le 29 mai 2017

Au nom du Conseil d'État :

Le président,
J.-N. KARAKASH

La chancelière,
S. DESPLAND

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
1. INTRODUCTION	1
2. UNE ÉTUDE PORTANT SUR LA CONFIGURATION D'UN DISPOSITIF CANTONAL DE FORMATION DANS LES DOMAINES DE LA SANTÉ ET DU SOCIAL.....	2
3. LA FORMATION MENANT À UN TITRE ES DANS LE DOMAINE SOCIAL	3
4. LA FORMATION MENANT À UN TITRE ES DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ	4
5. CONCLUSION.....	6
ANNEXES	8

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AES	Accord intercantonal sur les contributions dans le domaine des écoles supérieures
AFP	Attestation fédérale de formation professionnelle
ASSC	Assistant-e en soins et santé communautaire
CEFF	Centre de Formation professionnelle I Berne Francophone de St-Imier
CFC	Certificat fédéral de capacité
CIFOM	Centre interrégional de formation des montagnes neuchâteloise
BEJUNE	Berne – Jura – Neuchâtel
CNP	Centre neuchâtelois de Psychiatrie
ES	École supérieure
EDE	Éducateur ou éducatrice de l'enfance
EDS	Éducateur ou éducatrice social-e
EPCy	École Pierre-Coullery du CIFOM
MSP	Maître-sse socioprofessionnel-le
OrTra	Organisation du monde du travail
PEC	Plan d'étude cadre
Tertiaire B	Le degré tertiaire B désigne le domaine de la formation professionnelle supérieure, comprenant les écoles supérieures (ES) et les examens professionnels et professionnels supérieurs

Domaine de la santé et du social (DSS)

CONFIGURATION D'UN DISPOSITIF CANTONAL DE FORMATION

RAPPORT FINAL **ETUDE STATISTIQUE, ANALYSE DES BESOINS ET PLAN D' ACTIONS**

Auteurs :

Jean-Marc Fonjallaz
consultant

Stéphane Mudhoosoodun
chargé de projet (1^{ère} partie)

RESUME

L'Etat de Neuchâtel a décidé, en décembre 2014, de mener une étude en vue de « calibrer le système de formation post obligatoire [du DSS] pour le rendre plus performant et ainsi répondre aux besoins du marché du travail [...] »¹.

La présente étude fait suite à cette décision.

Une première partie porte sur une analyse globale de la situation du DSS. Les statistiques fournies mettent en exergue les besoins en formation, en fonction des besoins futurs du canton. Les données ont été principalement récoltées auprès des institutions concernées.

La deuxième partie est le fruit de travaux de groupe, menés avec l'ensemble des partenaires du dispositif. Il en ressort plus de trente propositions d'actions, elles-mêmes déclinées ensuite en propositions d'actions répartie par domaines de responsabilités.

De manière générale, cette étude met en exergue le fait que le canton de Neuchâtel est face à un réel défi qui touche aux trois domaines suivants :

a) Formation

Le canton, à l'heure actuelle, ne satisfait pas à ses propres besoins en relève professionnelle. Des éléments de développement et de renforcement du dispositif peuvent et doivent être envisagés. Des éléments de pilotage sont à développer.

b) Santé

Les besoins en personnel vont aller grandissant de manière exponentielle d'ici à 2030. Les mesures en termes de formation, de rééquilibrage des équipes, d'attrait du domaine sont à prendre rapidement ; l'autonomie du canton en termes de relève doit être recherchée avec force.

c) Social

Le domaine doit faire face à une augmentation importante des besoins en accompagnement. Les dispositions nouvelles dans le domaine de la formation – pour une part déjà en cours de mise en œuvre – doivent être encore développées ; un mécanisme d'anticipation des besoins de la population dans le domaine social devra être encore développé.

Cette étude a par ailleurs mis en exergue que les dispositifs à mettre en place pourront s'appuyer sur des éléments forts et déjà existants tels que le fort engagement des personnes rencontrées dans la volonté de déploiement du dispositif, et des éléments légaux et/ou réglementaires déjà existants, notamment au niveau des CCT. Ceux-ci sont à maintenir, à renforcer et pour une part à harmoniser entre les domaines.

¹ Extrait de « Demande de projet du 24.10.2014, validée par décision du Conseil d'Etat du 10.12.2014.

TABLE DES MATIERES

RESUME	2
1. GLOSSAIRE	5
2. INTRODUCTION	7
3. STRUCTURE DE PROJET.....	9
4. GENERALITES	11
<i>PROCESSUS</i>	<i>11</i>
<i>CONTROLE DES DONNEES</i>	<i>11</i>
<i>QUELQUES CHIFFRES</i>	<i>11</i>
5. TAUX D' ACTIVITE.....	13
6. FRONTALIERS	14
7. RETRAITES	15
8. FORMATION ET INTENTIONS D' ENGAGEMENT.....	16
9. MODIFICATIONS PREVISIBLES DES EFFECTIFS	17
10. ETUDE RETROACTIVE.....	18
<i>ORIGINE DE LA FORMATION</i>	<i>18</i>
<i>DIFFERENTS INDICATEURS.....</i>	<i>19</i>
11. EVALUATION DES BESOINS	20
<i>HYPOTHESES :.....</i>	<i>20</i>
<i>RETRAITES.....</i>	<i>20</i>
<i>TURNOVER.....</i>	<i>21</i>
<i>BESOINS SUPPLEMENTAIRES ANNONCES</i>	<i>22</i>
<i>SYNTHESE DES BESOINS EN PERSONNEL</i>	<i>23</i>
<i>PERSONNEL FORME.....</i>	<i>25</i>
<i>DIFFERENCES</i>	<i>26</i>
12. ELEMENTS CONCLUSIF DE LA PARTIE 1.....	28
13. STRUCTURE GLOBALE DE LA PARTIE 2.....	30
14. PISTES DE TRAVAIL - groupes A).....	31
14.1 <i>EQUILIBRE DES EQUIPES.....</i>	<i>31</i>
14.2 <i>LES INSTITUTIONS ET LA FORMATION</i>	<i>33</i>
14.3 <i>LA CONSERVATION DES TALENTS ET AUTRES SUJETS</i>	<i>37</i>
15. PISTES DE TRAVAIL - Groupes B).....	38
A) <i>GESTION DES TALENTS, MAINTIEN A LA PLACE DE TRAVAIL.....</i>	<i>38</i>
<i>ET RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITE DU CHAMP PROFESSIONNEL.....</i>	<i>38</i>
15.1 <i>COMMUNICATION PROACTIVE SUR LE CHAMP PROFESSIONNEL DSS.....</i>	<i>38</i>
15.2 <i>DEVELOPPER LA FONCTION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</i>	<i>39</i>
15.3 <i>DEVELOPPER UNE INFRASTRUCTURE FAVORABLE.....</i>	<i>40</i>
15.4 <i>ETRE UN EMPLOYEUR ATTRACTIF</i>	<i>41</i>

15.5	RENFORCER LA RECONNAISSANCE DES FONCTIONS	42
15.7	RENFORCER L'IMAGE INSTITUTIONNELLE	43

16. PISTES DE TRAVAIL (groupes C)44

B)	DEVELOPPEMENTS POSSIBLES SUR LE PLAN DES FORMATIONS.....	44
	ET DU ROLE DE L'ORTRA.....	44
	INTRODUCTION AU THEME FORMATION.....	44
16.1	ETAT DES LIEUX DES FORMATIONS ET EVOLUTIONS POSSIBLES	44
16.2	DEVELOPPER LA VISION D'ENSEMBLE.....	48
16.2	DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	49
16.3	COMPETENCES DES CADRES.....	50
16.4	CONNAISSANCE DES VOIES DE FORMATION	51
16.5	PERFECTIONNER LES FORMATEURS ET LES FORMATIONS	51
16.6	VALIDATION DES ACQUIS ET DE L'EXPERIENCE (VAE)	52
16.7	EXPERTISE AUX EXAMENS D'APPRENTISSAGE.....	52
16.7	RECYCLAGE DES INFIRMIERES.....	53
16.8	ENCOURAGER LA FORMATION CONTINUE ET LE PERFECTIONNEMENT.....	54

17. Mise en œuvre du dispositif55

17.1	LE CONSEIL D'ETAT	55
17.2	LA COMMISSION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DSS.....	56
17.3	L'ORTRA NEUCHATEL SANTE-SOCIAL.....	56
17.4	EN CONCLUSION	57

ANNEXES58

Annexe 1 – Liste exhaustive des recommandations59

Annexe 2 – Propositions d' actions Déclinaison des recommandations par type de responsabilités64

Annexe 3 – Tableau de concordance des mesures70

Annexe 4 – Schéma global du projet.....74

Annexe 5 – Schéma de fonctionnement Phase 2.....75

Annexe 6 – Planification de mise en œuvre Erreur ! Signet non défini.

Annexe 7 – Composition des instances du projet82

Annexe 8 – Eléments statistiques ; informations complémentaires85

CALCUL DE LA PROPORTION DE FRONTALIERS DANS LA POPULATION ACTIVE EN 2015.	85
RETRAITES.....	85
INTENTIONS D'ENGAGEMENT	85

Annexe 9 – Fiches de mise en œuvre de mesures de promotion du DSS87

Récapitulatif des fiches B1.....	87
Récapitulatif des fiches B2.....	88

1. GLOSSAIRE

AFP	Attestation fédérale de formation professionnelle
ANEDEP	Association neuchâteloise d'établissements médicosociaux privés
ANEMPA	Association neuchâteloise des établissements et maisons pour personnes âgées
ANIPPA	Association neuchâteloise des institutions privées pour personnes âgées
ANMEA	Association Neuchâteloise des Maisons pour Enfants, Adolescents et Adultes
AFP	Attestation de formation professionnelle
ASA	Aide en soins et accompagnement AFP
ASE	Assistant-e socio-éducatif-ve avec CFC
ASSC	Assistant-e en soins et santé communautaire avec CFC
CDS	Conférence suisse des directrices et des directeurs cantonaux de la Santé
CFC	Certificat fédéral de capacité
CNP	Centre neuchâtelois de psychiatrie
COMM	Commission de formation professionnelle du domaine santé et social
DSS	Domaine de la santé et du social
EPT	Equivalent plein temps
ES	Ecole supérieure
FEE	Formateur en entreprise
FFPP	Fonds pour la formation et le perfectionnement professionnel
HES	Haute école spécialisée
HES-SO	Haute école spécialisée de la Suisse occidentale
HNE	Hôpital neuchâtelois
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
INST	Institutions
MSP	Maître-sse socio-professionnel-le
NOMAD	Neuchâtel organise le maintien à domicile

OCOSP	Centre d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière
OdA Santé	Organisation nationale du monde du travail pour le domaine de la Santé
OFS	Office fédéral de la statistique
OrTra	Organisation du monde du travail
PEC	Plan d'étude cadre
PF	Praticien formateur
SavoirSocial	Organisation nationale du monde du travail pour le domaine social
SCSP	Service de la santé publique
SFPO	Service des formations postobligatoires et de l'orientation
SIAM	Service des institutions pour adultes et mineurs
SPAJ	Service de protection de l'adulte et de la jeunesse

Note préliminaire :

Dans les textes, la forme épïcène a été privilégiée autant que possible. Lorsque celle-ci n'était pas applicable (notamment pour des questions de complexité de la lecture), c'est la forme masculine qui a été utilisée ; celle-ci représente alors et bien évidemment les deux genres, sans distinction de valeur ou d'importance.

2. INTRODUCTION

En 2004, la nouvelle loi sur la formation professionnelle a marqué un tournant pour le domaine de la santé et du social (ci-après DSS). De nouvelles professions sont apparues, ouvrant la voie à des réflexions sur de nouvelles répartitions des tâches dans les équipes de soin et d'accompagnement. Ces modifications ont permis de renforcer encore l'attrait des jeunes pour le domaine, et d'élargir les possibilités d'accès aux emplois qualifiés.

En 2009, un rapport de la CDS et de l'OdASanté a attiré l'attention sur le risque important de pénurie en personnel dans le domaine de la santé. En 2011, une étude de l'institut BSS de Bâle (sur mandat de SavoirSocial) démontrait que le phénomène de pénurie était déjà présent dans le domaine social.

Le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche a pris l'initiative, dès 2011, de traiter de la question du manque en personnel qualifié en Suisse.

L'Etat de Neuchâtel n'échappe pas à ces tendances. Même si l'intérêt pour les formations du DSS reste important chez les jeunes gens du canton, une aggravation de la situation de pénurie peut être valablement envisagée. L'augmentation de la demande de prestations viendra certainement aggraver les effets conjoncturels déjà constatés.

Ainsi, le 10 décembre 2014, les chefs de département couvrant les domaines de la formation, de la santé, des institutions sociales et d'éducation spécialisée et des structures d'accueil extrafamilial ont entériné un projet portant sur la

Configuration d'un dispositif cantonal de formation (AFP, CFC et ES) répondant aux besoins des employeurs en matière de professionnels.

La volonté (de base) est de permettre une réflexion large sur les thèmes suivants :

- création de nouveaux parcours de formation ES
- développement accentué des filières duales existantes (AFP, CFC)
- augmentation du nombre de lieux et possibilités de formation dans le DSS pour tous les niveaux de formation
- meilleure intégration des futurs porteurs de titres AFP, CFC ou/et ES dans le cadre des institutions DSS et mise en place de quotas de niveaux de professionnels dans les équipes

L'adéquation de l'offre neuchâteloise en formation avec les besoins du terrain DSS devra également faire l'objet d'étude et de choix. Ce projet touche autant les institutions que les lieux de formation et l'OrTra Neuchâtel Santé-Social.

Dans le cadre de l'étude, d'autres sujets ont été encore abordés, tel la conservation des talents et l'attractivité du DSS sur le marché de l'emploi. L'approche globale se veut pragmatique ; ainsi nombre de propositions et pistes d'actions apparaissent dans le corps du texte et en annexe.

Pour mener à bien ce programme, Le Conseil d'Etat a nommé un comité de pilotage, dont la présidence est assurée par Mme la Conseillère d'Etat Monika Maire-Hefti, cheffe du département de l'éducation et de la famille.

Le projet est mené par Enkidu conseil Sàrl.

3. STRUCTURE DE PROJET

Dès le début, le projet a été pensé en deux phases distinctes². La première phase a consisté en une vaste enquête statistique, touchant à des éléments d'actualité, rétroactifs et prospectifs.

Les résultats sont présentés dans la première partie de ce document ; ils ont été présentés en plénum aux principaux partenaires de l'étude le 20 janvier 2016, et ont été publiés sur le site de l'OrTra Neuchâtel santé social³.

Par la suite, des groupes de travail ont été constitués et mobilisés, dans le but d'apporter un regard spécifique sur les résultats et de travailler sur des pistes de concrétisation en vue d'améliorer la situation globale du DSS en termes de mise à disposition de personnel qualifié pour répondre aux besoins de la population.

Les thèmes principaux ainsi abordés ont été :

- réflexions sur les équilibres d'équipe et intégration des nouveaux métiers dans les institutions DSS ;
- place de la formation dans les institutions, et investissement de celles-ci pour les formations de base ;
- développements d'axes de travail permettant d'encourager la fidélisation du personnel dans le DSS ;
- accentuation de la promotion des métiers DSS et pistes d'amélioration ;
- planification des efforts et places de formation dans les écoles, et politique de formation continue ;
- mesures de planification, de suivi et de mise en œuvre du dispositif ainsi développé.

Tout au long du processus, nous avons pu compter sur des personnes motivées par la réflexion et l'importance des enjeux. Nous avons également pu observer que de nombreuses pistes étaient déjà exploitées, parfois de manière disparate.

Des pistes d'amélioration et de développement ont pu être identifiées. Elles restent à explorer et à renforcer. Pour ce faire, l'engagement de l'Etat et la mobilisation claire de la commission de la formation professionnelle DSS⁴ dans la réalisation seront des éléments incontournables d'une politique proactive permettant de répondre aux enjeux de demain.

Ce travail présente de nombreuses pistes et recommandations. Aux lecteurs et lectrices de les découvrir... et de les utiliser selon leurs besoins dans le cadre des enjeux qui sont les leurs !

² voir schémas en annexes 03 et 04

³ <http://ortra-neuchatel.ch/dispositif-cantonal-de-formation/>

⁴ http://www.ne.ch/autorites/DEF/Pages/commissions_def.aspx

PARTIE 1

ETUDE STATISTIQUE

4. GENERALITES

PROCESSUS

L'enquête a commencé à la fin juin 2015 lors de l'envoi du questionnaire à 177 institutions regroupées sous trois entités administratives subventionnantes que l'on abrègera, pour des raisons de simplicité, par entités :

Le SPAJ : le Service de la protection de l'adulte et de la jeunesse,

Le SIAM : le Service des institutions pour adultes et mineurs,

Le SCSP : le Service de la santé publique.

Chaque institution a reçu un questionnaire comportant 5 rubriques :

- « *Recensement* » :
établissement d'une photographie des corps de métiers dans le canton ;
- « *Modifications prévisibles des effectifs* » :
identification des besoins supplémentaires en personnel évalués par les institutions ;
- « *Efforts* » et « *intentions d'engagement* » :
mise en exergue de la situation actuelle de l'emploi de stagiaires et d'apprentis dans le domaine DSS, et intentions dans le futur ;
- « *Etude rétroactive* » :
aperçu de différents indicateurs en 2005, 2013 et 2014.

CONTROLE DES DONNEES

Chaque questionnaire a été contrôlé. Dans le cas où celui-ci n'était pas rempli adéquatement, une discussion a été entamée avec la personne en charge. L'issue de cette correspondance a abouti soit à une correction du questionnaire, soit à une non-réponse qui donne lieu à différentes corrections effectuées dans le respect et en adéquation maximale avec les informations disponibles. Une liste de ces modifications peut être obtenue pour des motifs valables et dans le respect de la confidentialité de ces questionnaires.

QUELQUES CHIFFRES

Les résultats de l'enquête rassemblent 139 institutions sur les 177, donc approximativement 79% de taux de réponse. Le nombre de récoltées s'élève à 9'363 et les questionnaires touchent approximativement 6'325 travailleurs.

Note : la présente enquête représente une image du canton à un moment donné. Des circonstances externes et connues par après n'ont, au moment de l'étude statistique, pas pu être prises en compte. Il s'agit principalement du flux migratoire et des décisions relatives à l'avenir du

Fonds de prévoyance de l'Etat et des institutions. Ces éléments ont toutefois été jugés comme peu influents sur la plupart des données.

5. TAUX D' ACTIVITE

Le taux d'activité moyen calculé avec toutes les données récoltées s'élève à 70% pour l'ensemble des professions, cadres compris. Celui-ci reste dans les normes suisses (68,6% en moyenne)⁵. Les taux calculés par profession (Figure 5–1) révèlent de plus grandes disparités avec la moyenne helvétique notamment pour les infirmières, les ASSC, les éducateurs sociaux et les MSP. A l'opposé, les taux d'activité des aide-animateurs et du personnel éducatif sans qualification se situent aux alentours de 45%.

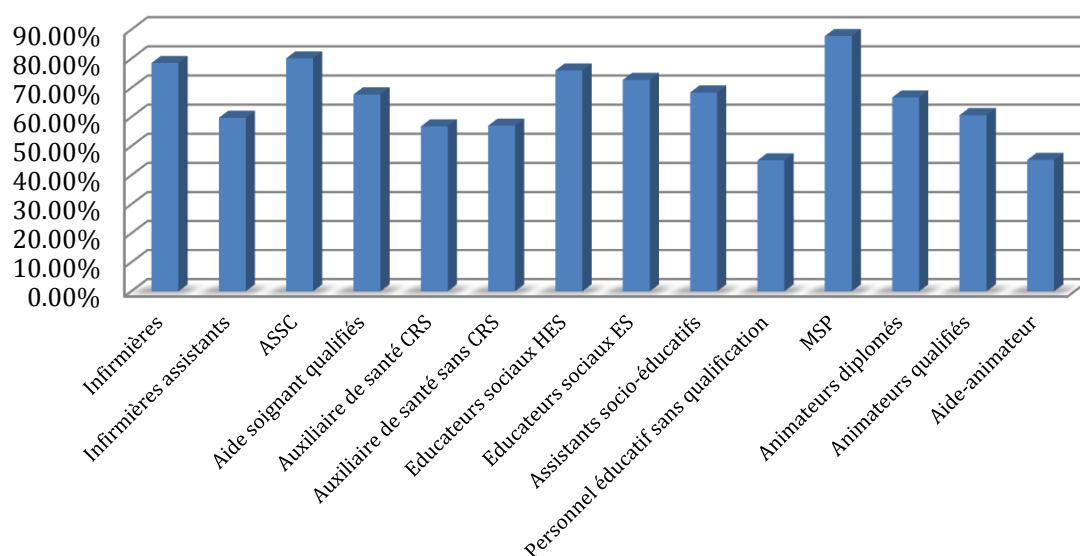


Figure 5–1 : Taux d'activités moyen par profession

Les chiffres relatifs aux professions cadres (82% de taux d'occupation en moyenne) sont nettement supérieurs à la moyenne helvétique de l'ensemble des professions. Dans le graphique suivant (Figure 5-2), on constate que les valeurs augmentent pour tous les corps de métier à l'exception des infirmières assistantes dont la profession tend à

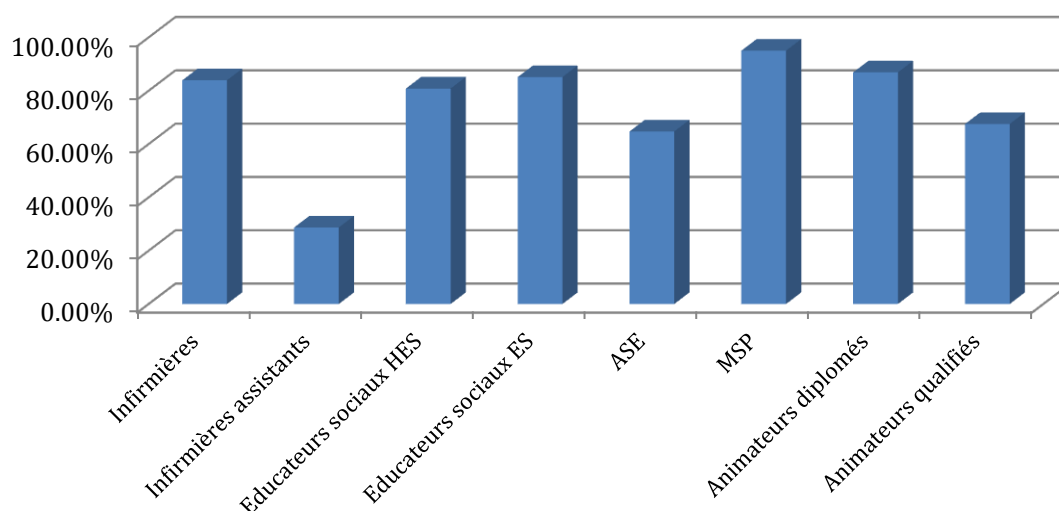


Figure 5-2 : Taux d'activités moyen par profession cadre

11

6. FRONTALIERS

La proportion de travailleurs frontaliers diffère de manière substantielle entre les différentes professions. Ci-après (Figure 6-1), on peut constater deux pics aux postes d'infirmières et d'animateurs qualifiés, le deuxième étant moins significatif, car il ne concerne que 8 personnes. Malgré ces pics, ces chiffres restent relativement bas pour un canton ayant une frontière avec un autre pays. Ce fait se retrouve dans les chiffres délivrés, par canton, par l'OFS, dans lesquels on constate que la proportion de frontaliers dans la population active du canton de Neuchâtel est de 9.69% contre 5.18% dans le canton de Vaud et 24.28% à Genève. Il est aussi intéressant de noter que 6% des travailleurs frontaliers du canton sont employés dans les soins et le social⁶.

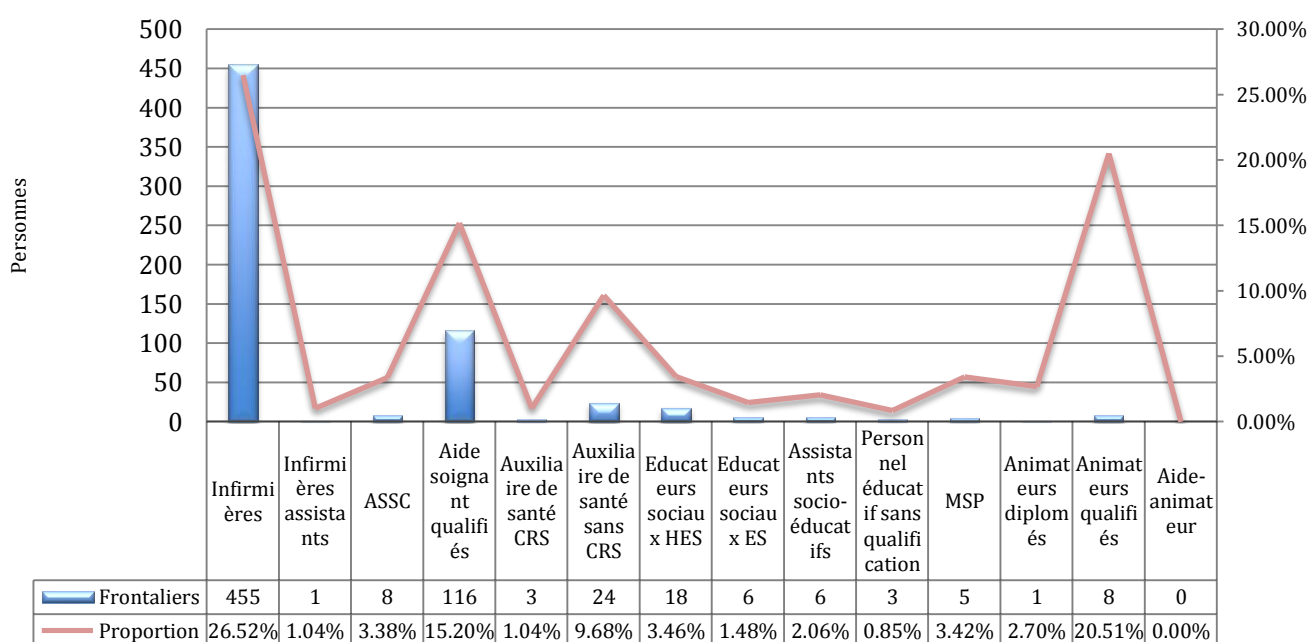


Figure 6-1 : Nombre et proportions de personnel frontalier par profession

7. RETRAITES

Le sujet des départs à la retraite constitue un des enjeux majeurs du domaine concerné. Les chiffres de l'OFS indiquent un accroissement quasi-exponentiel de celles-ci jusqu'en 2030, en cause : les baby-boomers qui engendrent une disparité dans la pyramide des âges suisse. Le nombre de retraités dans les professions médicales surtout, mais aussi sociales, auront un double impact sur les institutions, étant à la fois un manque en personnel à combler et une augmentation de la charge de travail. Le graphique ci-dessous (Figure 7-1) nous montre le total des retraités pour les années à venir et reflète bien cette augmentation. Autre point important à signaler : en 2030, plus de 30% du personnel actuel sera à la retraite. Ce pourcentage s'accroît pour certaines professions (Figure 7-2), notamment les infirmières et les animateurs qualifiés dont la proportion atteint presque les 60%.

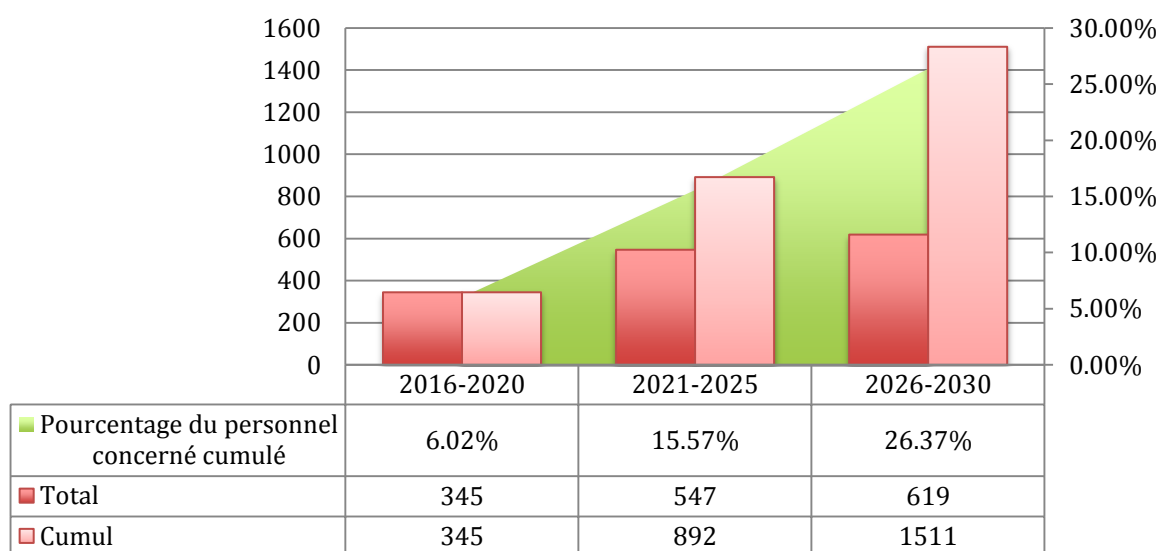


Figure 7-1 : Total et proportion du personnel actuel retraité

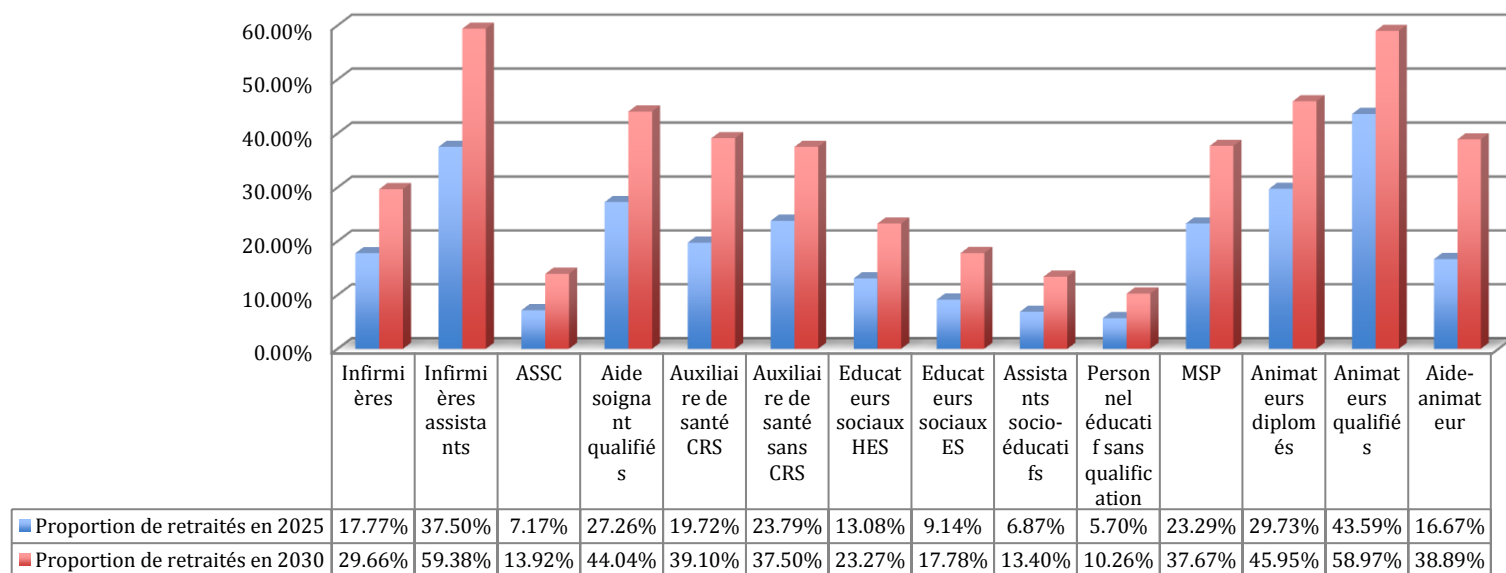


Figure 7-2 : Proportion de retraités par profession en 2025 et 2030

8. FORMATION ET INTENTIONS D' ENGAGEMENT

Dans la figure suivante, on peut constater que les efforts faits en faveur de la formation sont orientés vers les ASE comme l'avait prévu le canton. Nonobstant ceci, on peut constater une forte représentation des stagiaires des autres professions de la santé. Les efforts consentis par les institutions sondées montrent un total de 1084 stagiaires et 282 apprentis.

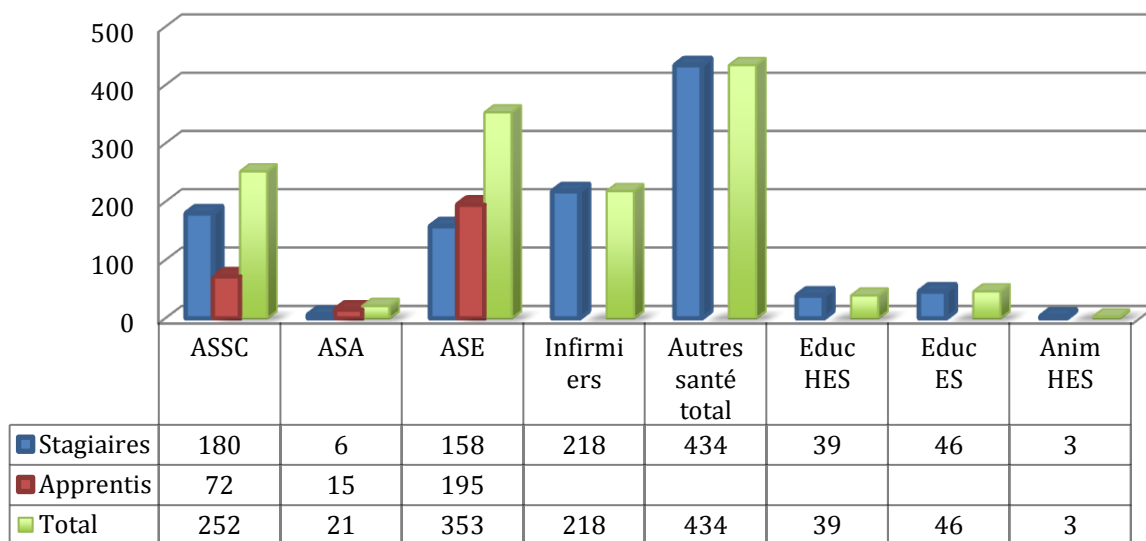


Figure 8–1 : Efforts en faveur de la formation

Les intentions d'engagement sont relativement semblables pour les trois types de formation que sont stagiaires, apprentis formation initiale et apprentis collaborateurs. Les figures⁷ indiquent une forte tendance des institutions à garder un nombre identique de personnes en formation, très peu d'entre elles vont baisser ce chiffre. La part d'intentions d'engagement en hausse est faible, à deux exceptions près (ASE). Un nombre relativement important d'institutions sont dans le doute sur leurs intentions.

Il y a là, sans doute, une possibilité de manœuvre pour aider la formation neuchâteloise.

⁷ Voir graphiques en annexe : Intentions d'engagement

9. MODIFICATIONS PREVISIBLES DES EFFECTIFS

Ce chapitre couvre les besoins supplémentaires en personnel pour les prochaines années, du point de vue des institutions. Les chiffres les plus frappants étant ceux de 2016, les besoins immédiats, qui s'élèvent à 571.47 EPT. On note des importantes nécessités en recrutement pour trois professions en particulier : infirmières, ASSC et ASA. Les horizons évoqués (2020 et 2025) encouragent à mettre en œuvre des mesures pragmatiques très rapidement.

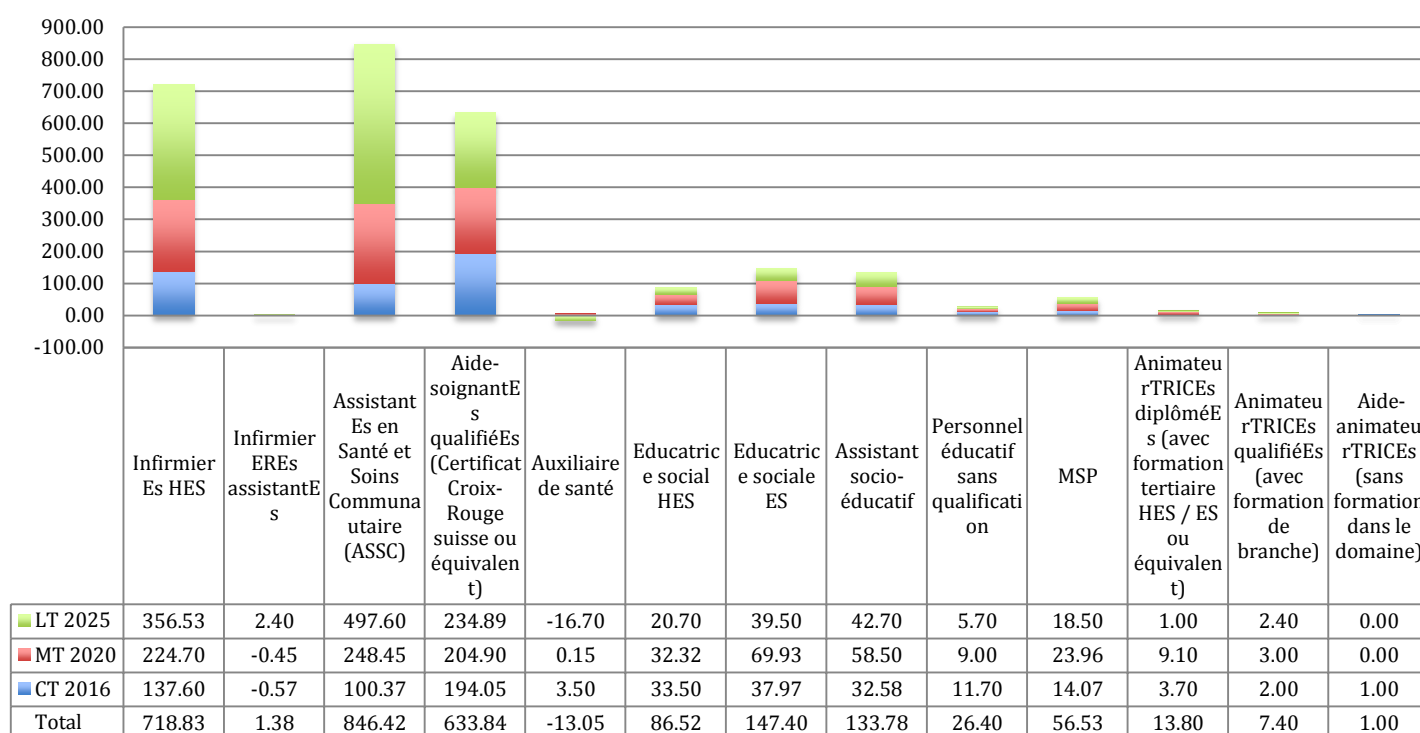


Figure 9-1 : Modification prévisible des effectifs

Abréviations :

LT : long terme
 MT : moyen terme
 CT : court terme

10. ETUDE RETROACTIVE

ORIGINE DE LA FORMATION

Cet indicateur est à prendre avec précautions, car nombre d'institutions n'avaient pas de données pour 2005, ceci peut être vu dans la dernière ligne de la Figure 10–1.

De manière générale, on constate que la proportion de travailleurs suisses diminue au profit des travailleurs de l'Union Européenne. Malgré ce fait, le nombre de travailleurs augmente pour toutes les catégories et la proportion de travailleurs « hors UE » est relativement stable depuis une décennie.

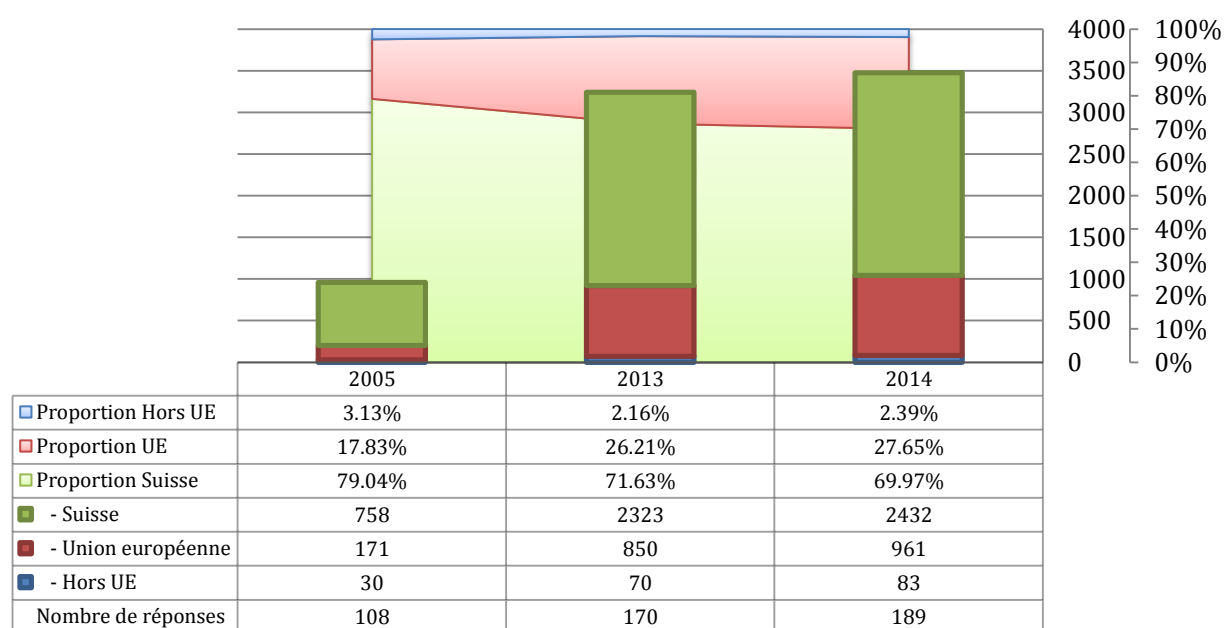


Figure 10–1 : Evolution de l'origine de la formation du personnel

DIFFERENTS INDICATEURS

Dans la statistique ci-dessous illustrée, nous observons l'évolution de quatre différents taux qui sont : le turnover, l'absentéisme court (3 à 5 jours), le taux de personnel frontalier et intérimaire. Dans ce tableau, on observe un abaissement du turnover moyen et médian ce qui reflète un attachement croissant à l'emploi. Les trois autres indicateurs moyens ont une tendance à la hausse. Les taux médians nuls pour les travailleurs intérimaires et frontaliers montrent que la majorité des institutions n'ont pas recours à leurs services, malgré le fait que la moyenne de ces taux croît depuis 2005.

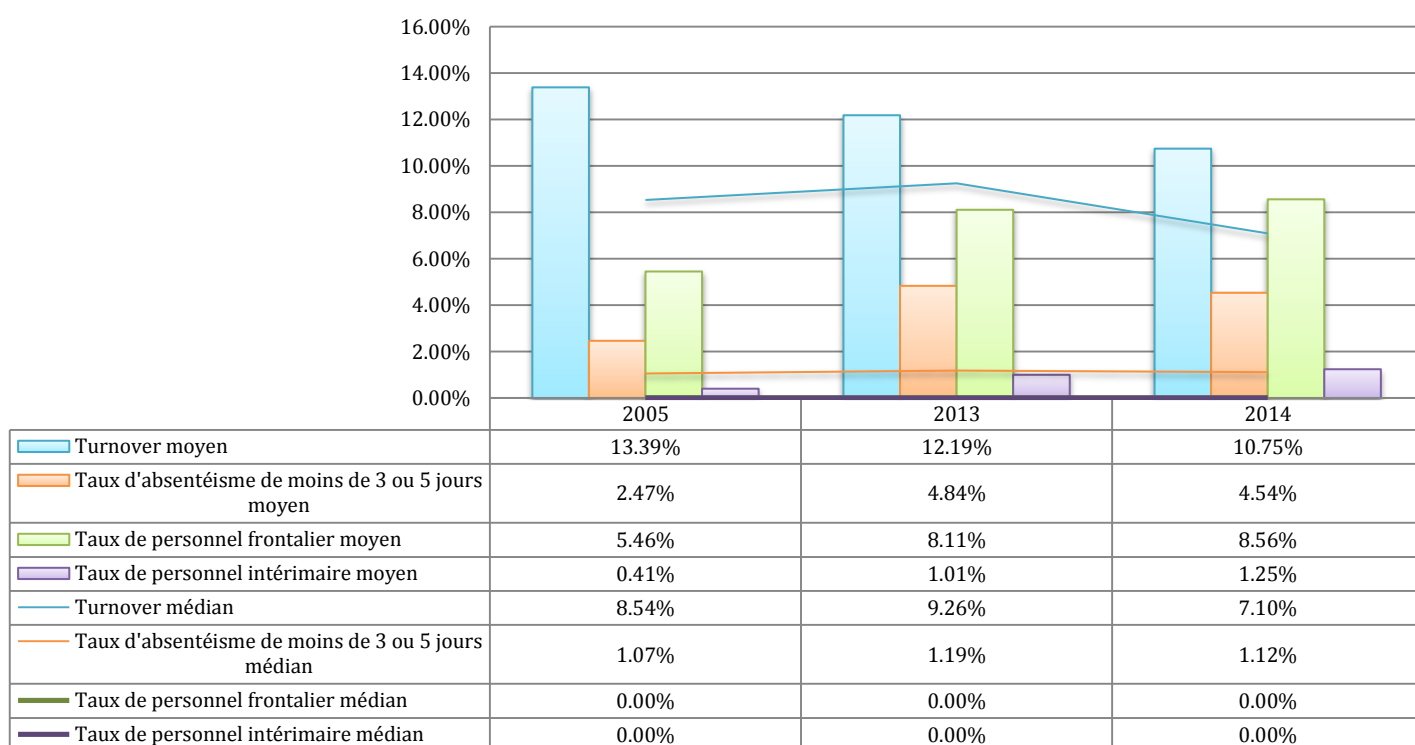


Figure 10–2 : Evolution de différents indicateurs

11. EVALUATION DES BESOINS

Nous arrivons au but de cette analyse statistique. Ici, nous allons déterminer les besoins en personnel pour différentes formations pour chaque année jusqu'en 2030. Pour ce faire, nous allons calculer la différence entre les possibilités de formation et les enjeux majeurs pour le futur que sont les retraites, le turnover et les besoins supplémentaires des institutions. Pour cela, il nous faut considérer différents éléments :

HYPOTHESES :

1. On utilise trois différents scénarios pour le taux de turnover centrés sur 11% correspondant au taux le plus récent obtenu dans l'étude rétroactive ;
2. On suppose que 50% du personnel remplacé sort du métier⁸ ;
3. Conformément aux résultats obtenus, on suppose les intentions d'engagement comme étant identiques.

RETRAITES

Nous reprenons les mêmes chiffres que vus précédemment pour trois périodes et les divisons par 5 pour obtenir des données annualisées. En voici un aperçu :

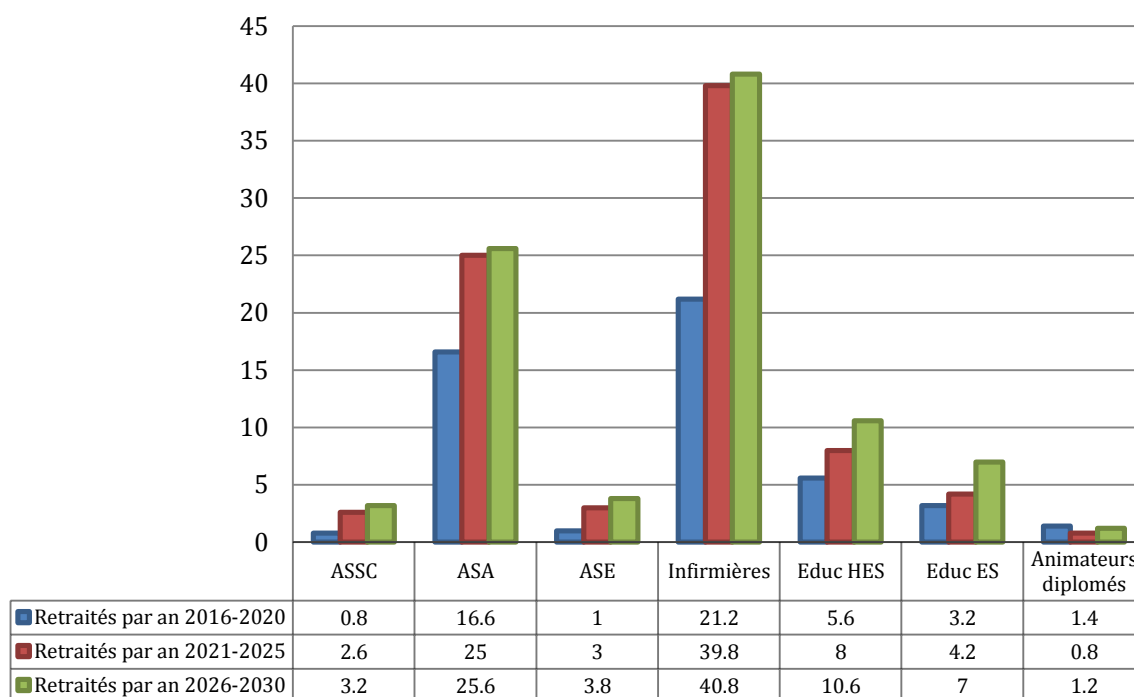


Figure 11-1 : Retraites annualisées

Cette figure montre que les retraites impactent plus particulièrement les ASA et les infirmières.

⁸ Cette supposition est restée notre base de travail sur ce sujet : tous les partenaires de l'étude qui ont été consulté à ce sujet l'ont approuvée.

TURNOVER

Comme stipulé auparavant, nous allons utiliser 3 scénarios possibles centrés sur 11%. Ce taux a été déterminé par les chiffres issus de l'étude rétroactive. D'autres références issues de la pratique et d'études sur le plan national nous permettent d'envisager un taux de 12,7% comme maximum. Ce scénario sera la constituante pessimiste et donc, de sorte à être en adéquation, le scénario optimiste sera de 9,3%. Dans le cadre de cette étude, nous considérons que 50% du turnover quitte la profession. Pour obtenir nos données, nous calculons donc trois coefficients qui seront de $9.3\% \times 0.5$, $11\% \times 0.5$ et $12.7\% \times 0.5$ qui nous donnent respectivement : 4.65%, 5.5% et 6.35% que l'on multiplie par le nombre d'employés recensés dans cette enquête pour obtenir le nombre de départs retrouvé dans le graphique suivant :

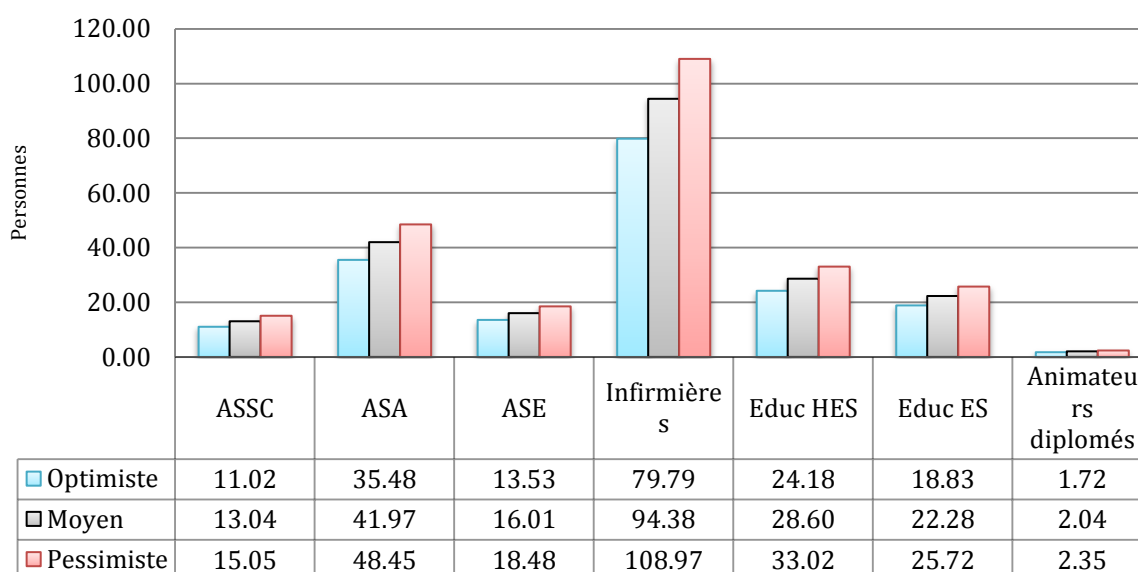


Figure 11-2 : Départs dus au turnover

BESOINS SUPPLEMENTAIRES ANNONCES

En suivant le même mode opératoire que pour les retraites, annualisation par période, voici les chiffres pour les besoins supplémentaires.

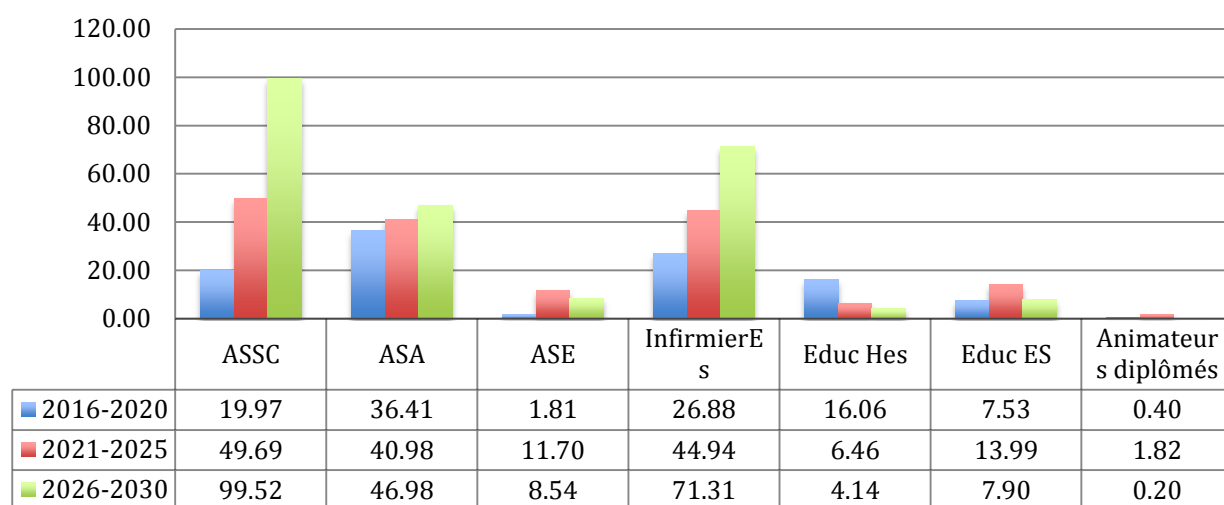
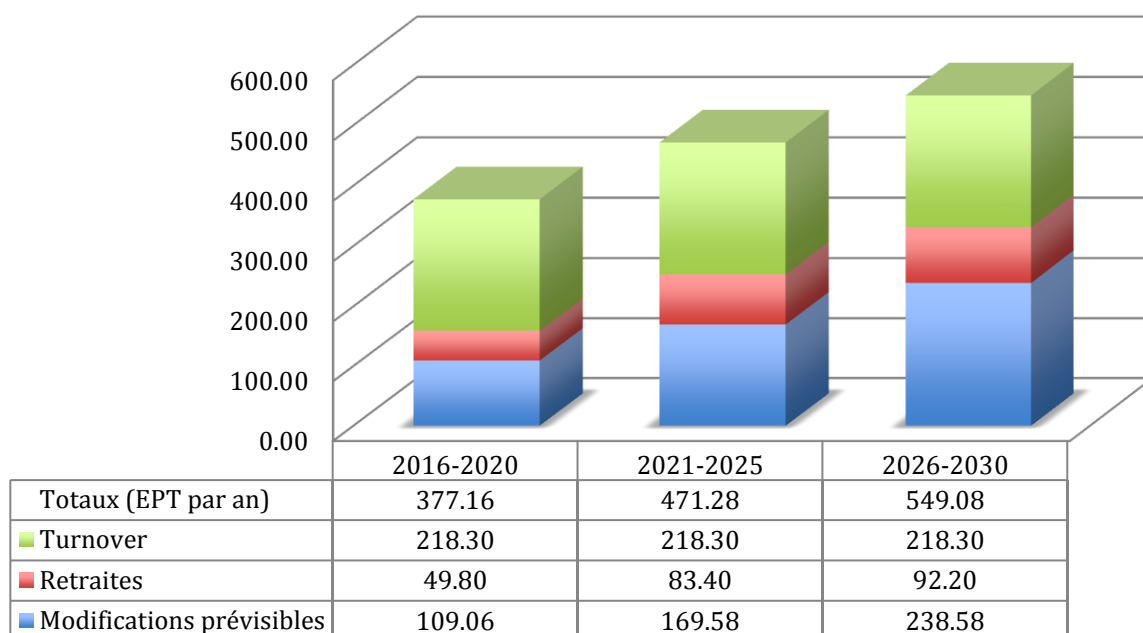


Figure 11-3 : Besoin en personnel supplémentaire annualisé

SYNTHESE DES BESOINS EN PERSONNEL

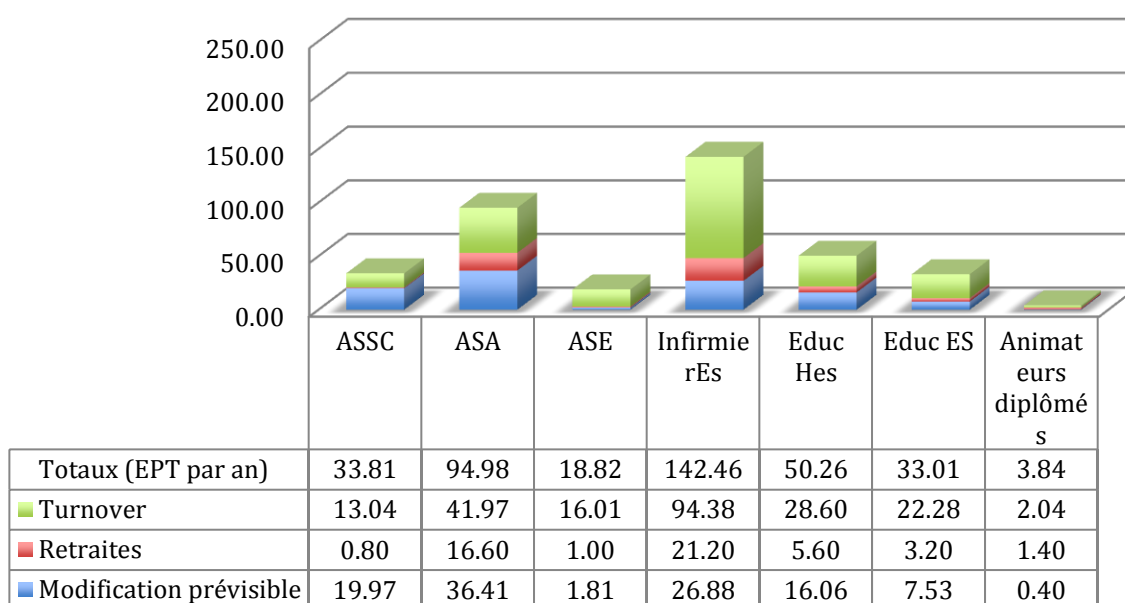
Pour les années 2016 à 2030, les besoins totaux en personnel (EPT) peuvent être signifiés de la manière suivante :

Besoins annuels par période

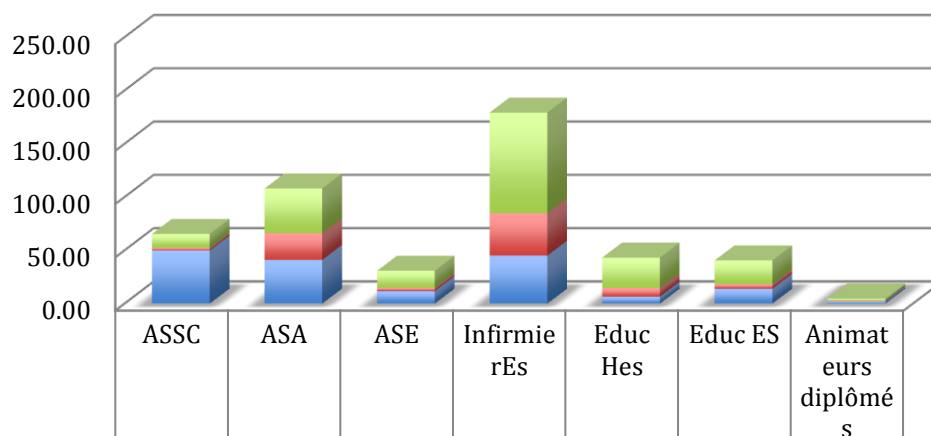


Ces éléments peuvent être déclinés par métiers. Par mesure de clarté, nous les faisons figurer ci-après, par périodes.

Départs par an à court terme (2016-2020)

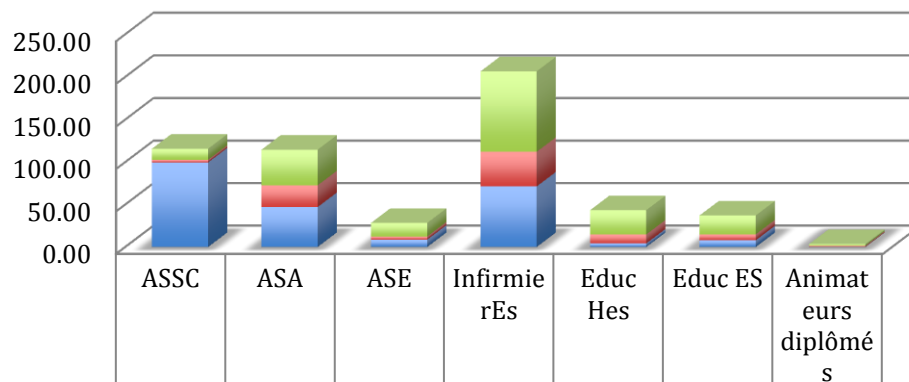


Départs par an à moyen terme (2021-2025)



Totaux (EPT par an)	ASSC	ASA	ASE	InfirmierEs	Educ Hes	Educ ES	Animat eurs diplômés
Turnover	13.04	41.97	16.01	94.38	28.60	22.28	2.04
Retraites	2.60	25.00	3.00	39.80	8.00	4.20	0.80
Modification prévisible	49.69	40.98	11.70	44.94	6.46	13.99	1.82

Départs par an à long terme (2026-2030)



Totaux (EPT par an)	ASSC	ASA	ASE	InfirmierEs	Educ Hes	Educ ES	Animat eurs diplômés
Turnover	13.04	41.97	16.01	94.38	28.60	22.28	2.04
Retraites	3.20	25.60	3.80	40.80	10.60	7.00	1.20
Modification prévisible	99.52	46.98	8.54	71.31	4.14	7.90	0.20

PERSONNEL FORME

Pour calculer le nombre d'arrivants sur le marché du travail, nous prenons le nombre de personnes en formation divisé par le temps passé en formation pour obtenir une approximation annuelle. Les effectifs calculés ainsi que le nombre d'années nécessaires à l'achèvement d'une formation sont fournis dans le tableau ci-après. La Figure 11–4 met en exergue les efforts dans la formation d'ASE.

Formation	Total enregistré	Années de formation
ASSC	252	3
ASA	21	2
ASE	353	3
Infirmiers	218	3
Educ HES	39	3
Educ ES	46	3
Anim HES	3	3

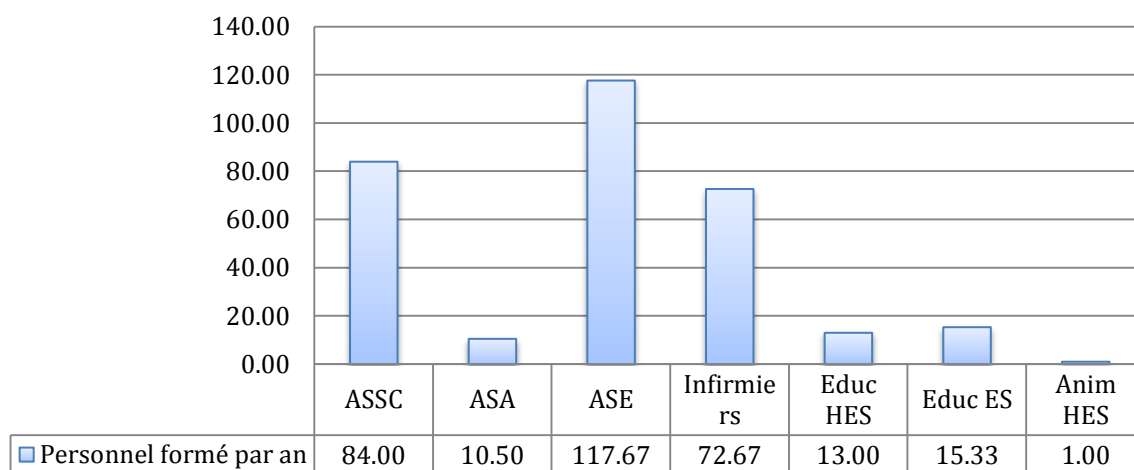


Figure 11–4 : Personnel formé par an

DIFFERENCES

Ici, nous avons une figure composée de trois graphiques pour trois périodes : 2016 à 2020, 2021 à 2025 et 2026 à 2030. Les trois représentent les surplus et manques en moyenne par année pour la période correspondante. Les barres d'erreur, en noir aux extrémités des colonnes, représentent la variation engendrée selon le scénario de turnover. Ainsi, nous pouvons voir que les seules professions dont les effectifs sont assurés pour 2016, en moyenne, sont ASE et ASSC, les autres étant déjà dans les négatifs. La tendance négative s'accroît à chaque période pour n'avoir à l'horizon 2030 que les ASE en surplus. Les manques en personnes, par année par période pour chaque scénario, sont illustrés par la Figure 11-6.

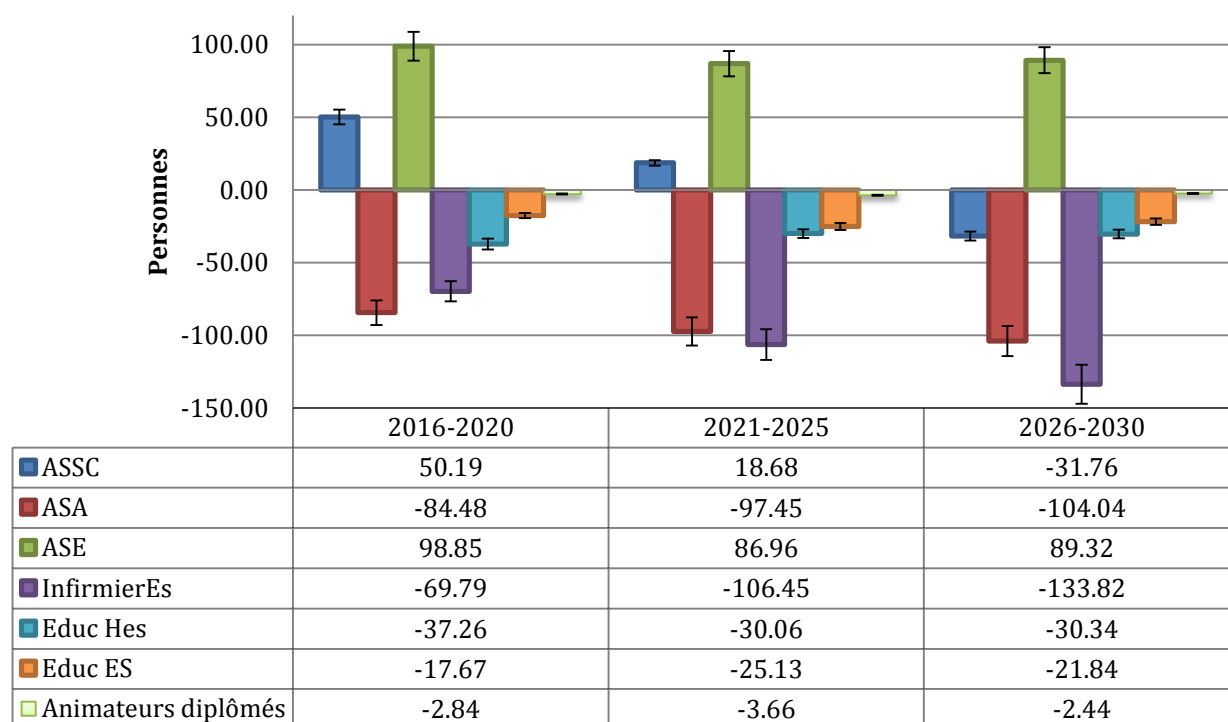


Figure 11-5 : Besoins en personnel par an

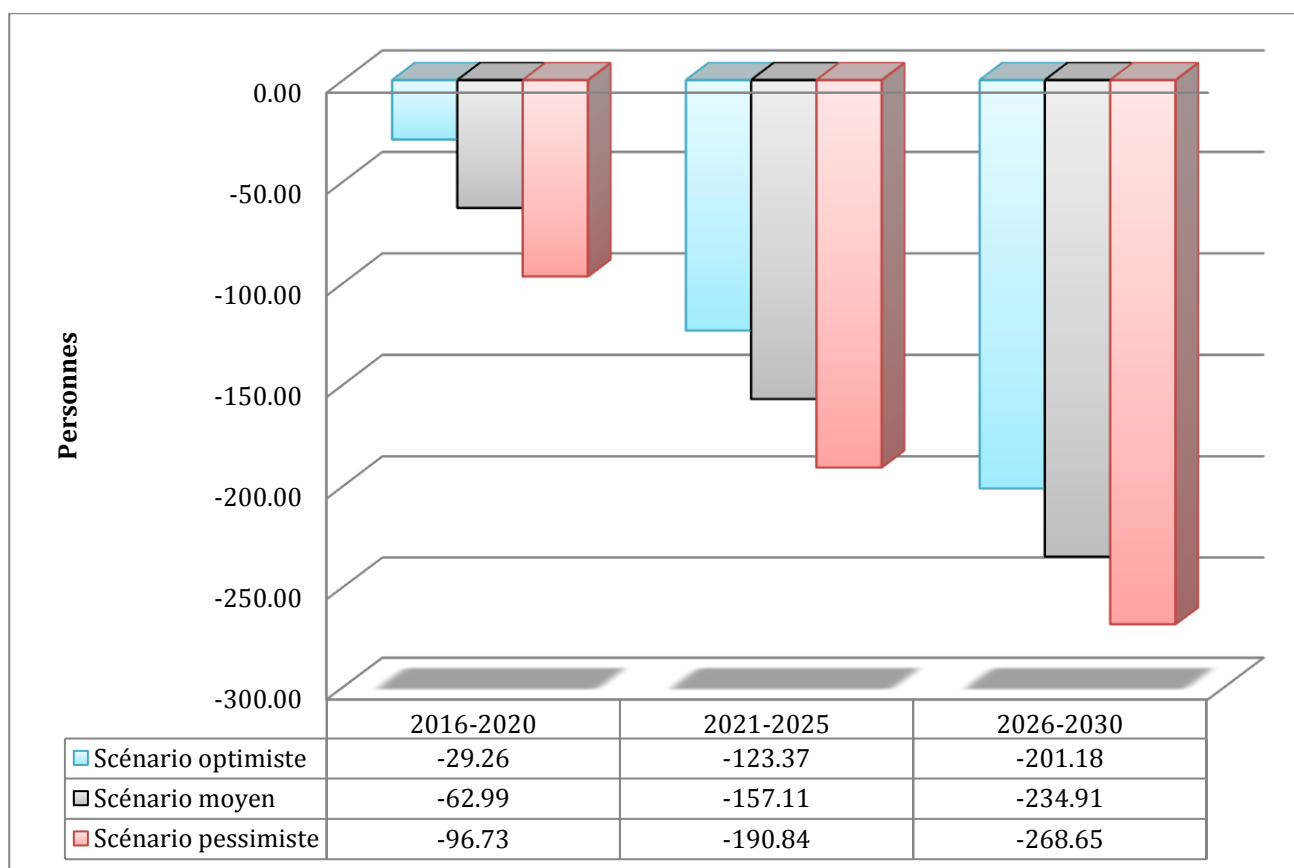


Figure 11–6 : Besoin en personnel total par année

12. ELEMENTS CONCLUSIF DE LA PARTIE 1

Le canton de Neuchâtel, comme l'ensemble de la Suisse, se trouve devant une difficulté importante qui allie les perspectives de l'emploi (augmentation des départs à la retraite) aux besoins grandissant de la population en termes de soins (vieillessement de la population). Ceci est également valable dans le domaine du social : les besoins en accompagnement pour des personnes avec handicap augmentent annuellement de 3.5% en moyenne sur le plan national, notamment du fait d'une augmentation de l'espérance de vie des personnes concernées.

Si ces constats sont valables sur le plan national, ils ne le sont pas moins dans les pays limitrophes. De fait, les besoins en personnel DSS vont augmenter partout en Europe. Ceci doit amener les institutions concernées comme les autorités cantonales à travailler rapidement sur des mesures de rationalisation de l'emploi et d'encouragement à la formation et à la fidélisation du personnel.

Dans ce sens, plusieurs axes de travail ont été développés à la suite de cette étude statistique, et notamment :

- **équilibre des équipes**, soit retravailler la répartition des tâches et les emplois nécessaires à l'accomplissement des tâches dévolues ;
- **efforts en vue de la formation**, soit trouver des solutions pour potentialiser les places de formation, à tous niveaux de compétences et de prestations ;
- **valorisation des métiers**, soit travailler l'attractivité des professions et encourager le choix professionnel jeune ou en période de recyclage ;
- **fidélisation du personnel**, soit prendre des mesures efficaces permettant au personnel de durer dans la profession ;
- **communication**, soit faire connaître les efforts et les aspects attractifs des métiers pour se positionner sur un marché de l'emploi qui sera de plus en plus concurrentiel.

La suite de ce rapport prend en compte ces diverses pistes et les développent. Trois types de groupes de travail ont été en charge de cette recherche.

PARTIE 2

ELABORATION DES PISTES DE TRAVAIL

13. STRUCTURE GLOBALE DE LA PARTIE 2

Onze groupes⁹ ont travaillé sur la deuxième phase du projet, soit

➤ **Groupes A :**

sept groupes relevant des différents types d'institutions :

- Hôpitaux
- Psychiatrie
- Soins à domicile
- Etablissements médico-sociaux (EMS)
- Handicap
- Education spécialisée
- Accueil extrafamilial

➤ **Groupes B :**

deux groupes relevant de l'attractivité des places de travail :

- Conservation des talents
- Attractivité du champ professionnel

➤ **Groupes C :**

deux groupes se rapportant aux éléments de mise en œuvre des politiques de formation :

- Groupe des écoles
- OrTra Neuchâtel Santé-Social

Les travaux conduits par ces groupes se sont d'abord basés sur les aspects issus de leur domaine et préoccupations. Des croisements d'informations entre les groupes (voir annexe no 05) ont permis des interactions entre les différentes logiques, renforçant ainsi l'approche systémique des réflexions, et permettant aux représentants de chaque domaine un travail d'approfondissement qui devrait favoriser le déploiement du dispositif dans leur réalité de terrain.

La suite du rapport permet de faire ressortir les principaux axes de travail, pour chaque groupe, comme pour le fonctionnement général du domaine. La plupart des chapitres comprennent des « recommandations ». Les propositions concrètes des groupes B) ont fait l'objet de fiches de travail, qui sont annexées.

Un récapitulatif des tâches et responsabilités évoquées figure en annexe au présent travail. Un tableau global permet de dégager une vue d'ensemble du tout.

⁹ Les participants des groupes sont nommés dans l'annexe 07

14. PISTES DE TRAVAIL - GROUPES A)

Les groupes A ont été formés selon la logique des champs professionnels (voir plus haut). Les trois premières séances ont porté sur une analyse spécifique des résultats de l'étude statistique, chaque groupe ayant reçu un extrait des données le concernant plus spécifiquement. Ils ont ensuite traité des thèmes des équilibres d'équipe et des relations des institutions avec le champ de la formation. Ce sont ces trois sujets qui font l'objet des pistes de travail qui sont évoquées dans ce chapitre. Dans les deux dernières séances, les groupes ont analysés, à partir de leur champ spécifique d'activités, les propositions ressortant des travaux des groupes B. Leurs réflexions ont été prises en compte dans ces chapitres respectifs.

14.1 *EQUILIBRE DES EQUIPES*

Ce chapitre a été traité dans l'ensemble des groupes. Le but qui a été recherché par cette partie de l'étude est de permettre une évolution des équipes, et donc un renforcement des capacités des institutions à utiliser au mieux les compétences existantes (en cohérence avec les plans de formation et plans d'étude cadre), en vue de profiter des forces en présence (capacité du système à augmenter encore les formations du niveau secondaire II par exemple) et à développer des fonctionnements qui visent – aussi – une économie de moyens financiers sans toucher à la qualité des prestations, notamment par une meilleure utilisation des compétences à disposition et une bonne distribution des rôles peut permettre de tendre vers ce résultat.

Plusieurs groupes ont relevé que les compétences des niveaux secondaires II (niveaux AFP et CFC) ne sont – actuellement – pas utilisées suffisamment et que l'amplitude qu'offrent ces voies de formation n'est pas correctement mobilisée. Ce problème ressort autant dans le cadre de l'implémentation de ces métiers dans les équipes (principalement les ASSC) que dans le cadre légal cantonal (règlement cantonal sur les dotations en EMS¹⁰).

Il sera donc utile de mettre en place une galerie d'actions (voir page suivante), en impliquant les équipes dans les réflexions lorsque celles-ci toucheront directement à leur pratique.

¹⁰ RASI, Règlement sur l'autorisation d'exploitation et la surveillance des institutions, RSN 800.100.01
<http://rsn.ne.ch/DATA/program/books/rsne/htm/80010001.htm>

En outre, des pistes de travail et une attention particulière seront à porter dans diverses équipes : les principes de délégation de responsabilités sur le plan du travail dans le cadre interne des équipes de soins notamment devront être clairement distinguées d'une compréhension qui voudrait parler de « travail sous délégation », sous-entendu en « surveillance et contrôle ». La reconnaissance des compétences permettrait – là-aussi – de travailler sur une optimisation de l'application des diverses voies de formation sur le terrain. Cela signifie que – dans certains cas – un travail sur la compétence permettrait de sortir de la tentation de (trop) hiérarchiser certaines équipes, à l'interne de celles-ci.

La reconnaissance des compétences peut également permettre de développer les responsabilités et – par là – de renforcer le degré d'autonomie des personnes dans leur travail. Cet exemple est notamment probant dans le cadre de certaines institutions d'accueil extrafamilial où il existe des limites (qui peuvent paraître incongrues¹¹) dans les activités réalisables par des ASE seules.

Des pistes pour mieux tirer profit de la diversité des formations et des spécialisations existent. Il s'agira notamment de mettre en place les éléments suivants :

- a) **renforcement** des connaissances des métiers
(rôle OrTra ; engagement nécessaire des institutions dans cette voie) ;
- b) **anticipation** des évolutions des métiers (par exemple modifications des plans d'études cadres et plans de formation ; ouvertures de nouvelles voies de spécialisation),
- c) **élaboration** consécutive de répartition des tâches et des fonctions
(travail sur les répartitions des compétences) ;
- d) **réflexion** de l'Etat sur les indications en dotation, et prise de position réglementaire à ce propos ;
- e) **pilotage** global par la priorisation des voies de formation (notamment par le nombre de places en écoles), sur la base des besoins des équipes de demain, et d'une analyse des besoins du marché du travail (utiliser les questionnements de la phase 1 du présent projet pour développer des indicateurs).

Recommandation 01 :

Le travail relatif à la construction/adaptation des équilibres d'équipe doit pouvoir se poursuivre. Un renforcement de la connaissance des champs de compétences des niveaux de formation permettra une évolution, favorable - à terme - aux questions de recrutement. Ce travail sera potentiellement bénéfique en termes économiques.

¹¹ Comme par exemple de ne pas autoriser une ASE expérimentée à sortir seule avec un groupe d'enfants alors que – en terme global de sécurité – cela serait possible pour une EdE

14.2 LES INSTITUTIONS ET LA FORMATION

14.2.1 Nombre de personnes en formation

Les tâches de formation des institutions sont importantes pour le dispositif, mais aussi conséquente en termes de charge de travail. Elles assurent des responsabilités dans le système dual comme dans le suivi de stagiaires. Beaucoup de demandes leur sont adressées, de tous ordres, à tous niveaux : tant sur le plan du temps (débutants, expérimentés, reclassements) que sur le plan des types de formation (secondaire II, tertiaire, post-tertiaire...). Cet élément vient confirmer l'hypothèse dite du « sablier » qui veut qu'il y a un nombre significatif de personnes intéressées par la formation, beaucoup de places (dans l'avenir) à repourvoir et – au milieu – un nombre limité de places à disposition pour la formation.

Le problème est complexe, car une équipe ne peut accueillir qu'un nombre limité de personnes en formation. Ceci est dû à plusieurs facteurs : équilibre normal des équipes, charge importante de travail au quotidien (et difficultés de dégager du temps d'encadrement), nécessité de planifier les stages en fonction des contingences des écoles (limitation du nombre de mois de l'année à disposition pour la partie pratique).

Les réflexions menées au cours de cette étude ont montré (notamment dans le cadre des réflexions avec les écoles) qu'il était difficile d'envisager de changer fondamentalement la planification des stages : des efforts ont déjà été menés sur ce thème ces dernières années.

Une autre piste explorée a été le développement d'équipe spécialement dédiées à la formation (inverser les proportions entre professionnels et personnes en formation). Cela ne semble pas être possible, notamment pour des questions de sécurisation des tâches de soin et d'accompagnement.

Le succès des classes de formation secondaire II avec maturité intégrée (proposées sur le site de La Chaux-de-Fonds) est important. Ceci doit être interprété comme un signe d'intérêt pour les métiers DSS. Il est toutefois possible de penser que, pour une minorité d'apprentis suivant cette voie, la volonté est d'abord d'obtenir une maturité mais avec une visée professionnelle globale pour leur avenir qui ne correspond pas nécessairement aux attentes du DSS en fait de relève. Une admission à cette voie centrée sur la concordance avec les projets d'avenir professionnel pourrait permettre de mieux cibler les efforts des institutions en termes d'accompagnement des stages (investir sur l'avenir).

Il pourrait être également intéressant de redéfinir l'offre globale pour pouvoir privilégier la voie de maturité professionnelle en regard de la maturité spécialisée, en prenant en compte et en valorisant le concept Mobilité 2030.

Ceci étant, les pistes pour développer des places de stage et donc agir sur le potentiel de formation semblent ténues. Or, les écoles tirent déjà la sonnette d'alarme : la recherche de places de stages devient de plus en plus difficile et délicat.

Quelques pistes peuvent néanmoins être évoquées :

- a) **s'assurer** que toutes les places possibles sont utilisées, et – pour ce faire – développer un système de bonus-malus des entreprises formatrices¹² ;
- b) **intégrer** les tâches de formation dans les contrats de prestations et mettre des conditions idoines (liées aux tâches de formation) à la réalisation du contrat ;
- c) **spécialiser** des institutions en termes de type de stages (et veiller à la diversité sur le plan cantonal) ;
- d) **développer** plus encore les laboratoires d'expériences pratiques dans les écoles et par là réduire partiellement les durées de stages ;
- e) **s'assurer** suffisamment à l'avance du bon choix de carrière professionnelle chez les candidat-es (notamment pour les voies gymnasiales et ECG), de manière à sélectionner le mieux possible les efforts en formation (durabilité dans le champ professionnel) ;
- f) **développer** le système de formation dual pour les apprentissages avec maturité.

Recommandation 02 :

Un pilotage des formations peut être mis en place. Il passera alors par des indications sur les types de stage, et des incitations financières à la formation, harmonisées sur le plan cantonal, et prenant en compte l'ensemble des niveaux de formation (sec II, tertiaires A et B, etc.).

Recommandation 03 :

Une augmentation du nombre de places de formation disponibles est un effort à mener et nécessite un engagement politique. Une vision globale du système permettrait de développer une vision globale des places ; quelques éléments clés peuvent permettre en outre de « sérier » les personnes recourant à des nécessités de stages, et donc de potentialiser les efforts de formation des institutions en visant le moyen et long terme des carrières professionnelles dans le DSS.

¹² Exemple bernois sur : <http://ortra-bef-s2.ch/v2/actualite/obligation-de-former-2013/>

Le système neuchâtelois devrait toutefois être développé de manière spécifique, en prenant en compte notamment l'ensemble des tâches de formation initiale, à tous niveaux

14.2.2 Personnes formatrices

Des mesures ont d'ores et déjà été prises de manière à encourager les collaboratrices et collaborateurs à s'engager en tant que personnes formatrices. C'est notamment le cas dans le domaine social où la CCT spécifique a intégré des mesures de promotion. Une uniformisation des mesures sur le plan cantonal est une piste à prendre en considération. Elle offrirait également l'avantage de favoriser le développement d'une unité de vue sur le plan DSS, pour les questions de formation.

Cette vision d'ensemble devrait alors également toucher à une mise en forme adéquate de la reconnaissance des tâches de formation dans le calcul des temps de travail. Un temps d'encadrement unique pour tous les niveaux de formation et toutes les institutions pourrait être pris en compte. Ainsi, il serait possible de considérer qu'une personne en charge d'un suivi de formation (FEE, PF, ...) soit déchargée de 10% de son temps de travail en équipe, pour se consacrer aux tâches de formation¹³.

Une autre piste à mettre en œuvre est une possible simplification des tâches administratives de formation. Il arrive que certains processus de formation demandent des temps de travail disproportionnés par rapport aux effets consécutifs sur le plan de la formation¹⁴.

Enfin, une manière de simplifier les tâches des formatrices et formateurs tient dans la possibilité de renforcer la conscience des tâches de formation chez tous les membres de l'équipe concernée, notamment en renforçant la gestion par objectifs du processus de formation.

Ainsi, il est possible d'évoquer les pistes suivantes :

- a) **uniformiser** les conditions de promotion des tâches de formateur et formatrice sur l'ensemble du DSS ;
- b) **prendre en compte** les tâches de formation dans le calcul des dotations (10% de temps de travail par personne suivie) ;
- c) **simplifier** les tâches administratives en lien avec le suivi des personnes en formation ;
- d) **développer** le rôle formateur des équipes dans leur ensemble, notamment en agissant sur un rôle PF/FEE capable de mobiliser dans son action l'ensemble de ses collègues pour accompagner les personnes en formation.

¹³ Ces éléments pourraient être cumulés pour ouvrir un poste responsable de formation dans l'institution, en charge des suivis de manière précise, avec délégation de l'accompagnement au quotidien aux équipes concernées.

¹⁴ Exemple : système de notation semestriel des ASSC

Recommandation 04 :

Le rôle de formateur est encouragé de manière spécifique, et sous une forme unique pour l'ensemble du DSS. Le temps de travail reconnu pour la partie formation est de 10%, quel que soit le niveau de formation suivi.

Recommandation 05 :

La réalisation du travail de formateur est simplifiée au maximum, notamment par des mesures touchant aux rapports de formation et aux notations semestrielles.

14.2.3 Formations en emploi

Les formations en emploi (niveau ES) se retrouvent confrontées à divers inconvénients de fonctionnement et de contrat. Certaines personnes en formation sont davantage en formation « école-stage » que véritablement en emploi : leurs salaires notamment sont ceux de stagiaires, souvent équivalents à celui d'apprentis de troisième année. Ce fonctionnement présente des avantages pour les employeurs, à savoir que ce personnel (en cours de qualification, et à tout le moins avec des certifications antérieures) est un personnel supplémentaire « bon marché », qui – au-delà de l'aspect financier – n'émarge pas aux limitations de dotations. Ce fonctionnement – qui paraît de prime abord attrayant – peut toutefois se révéler contre-productif dans la mesure où la contrainte financière consécutive peut être lourde à supporter pour les personnes en formation et leur famille, et devient respectivement dissuasive¹⁵.

Les temps d'attente entre une formation CFC et une formation ES ont par ailleurs été indiqués comme étant des éléments contraignants défavorables, plus particulièrement pour ce qui relève de la formation des éducatrices de l'enfance (EdE). Il est possible de penser que le fait de pouvoir entrer directement en école après un apprentissage serait un élément encourageant la suite de carrière. Ces éléments sont d'autant plus importants que les éducatrices de l'enfance (EdE ES) viennent à manquer en ce moment dans le canton.

On trouve les propositions des écoles de niveau ES dans le chapitre relatif aux groupes C.

La formation en emploi dans le niveau HES est problématique dans le domaine de la santé. Ce sujet est repris dans les pistes de travail des groupes C.

¹⁵ Voir également à ce propos : fiche B2-12, en annexe

Recommandation 06 :

Faire évoluer les conditions de formation de type ES en emploi, notamment sur les questions des conditions de travail (emploi ou stage), et ouvrir des places pour les études d'EdE.

14.3 LA CONSERVATION DES TALENTS ET AUTRES SUJETS

Les groupes de travail A) ont consacré une séance au travail de ce thème, en se basant principalement sur les travaux menés par les groupes B).

Les résultats de ces travaux, tout comme les autres sujets abordés dans les séances, de manière spécifique à chaque domaine, figurent dans les chapitres qui suivent.

Les travaux spécifiques aux domaines ont été délivrés directement aux membres des groupes de travail, qui ont dès lors la responsabilité de faire part de ces éléments dans leur domaine d'activités.

15. PISTES DE TRAVAIL - GROUPES B)

Les groupes B ont été constitués en deux équipes, l'une (B1) se concentrant sur les capacités à conserver les talents (agir sur la durée de carrière) et l'autre (B2) travaillant sur la promotion des métiers. Les pistes de travail évoquées ci-dessous sont directement tirées des travaux de ces deux groupes.

A) GESTION DES TALENTS, MAINTIEN A LA PLACE DE TRAVAIL

ET RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITE DU CHAMP PROFESSIONNEL

15.1 COMMUNICATION PROACTIVE SUR LE CHAMP PROFESSIONNEL DSS

Comme mentionné plus haut, le champ professionnel DSS est intéressant en termes de métiers à disposition, de compétences à développer et de territoire d'activités. Il est varié, fait appel à des qualités humaines indéniables et peut se targuer de développer des tâches nobles du fait – entre autres – qu'elles s'inscrivent de manière principale dans un esprit général de solidarité et d'aide à autrui.

Le travail qui s'y développe est hautement exigeant, et nécessite des formations de haut niveau, pour toutes fonctions et responsabilités.

Une communication proactive sur ces aspects permet de renforcer l'image DSS, de travailler sur les exigences nécessaires pour pouvoir entrer dans ce domaine et y suivre une formation, ainsi que – ensuite – pour pouvoir y exercer son activité professionnelle. Un marketing positif présente ainsi de multiples avantages.

Renseigner les personnes sur les plans de carrière et sur les possibilités de formation est une tâche essentielle, qui incombe à l'organisation professionnelle en charge du domaine. Ainsi, il est recommandé que l'OrTra neuchâteloise développe un axe de communication important, et le mette en place pour tous les niveaux de formation (tertiaire A y compris), de manière à présenter l'ensemble du domaine en une seule voie d'accès à l'information. Pour ce faire, elle pourra s'appuyer sur des éléments déjà existants (moyens de communication prévus notamment par les faîtières sur le plan national, et également développés dans d'autres cantons romands, tel le CIPS-VD).

Afin de potentialiser son impact, l'OrTra doit encore développer des axes de communication importants avec les partenaires impliqués dans les activités d'orientation professionnelle et en particulier et principalement avec l'OCOSP – Centre d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière.

Pour ce faire, l'OrTra développera également – par un système interne de veille – une vision anticipatrice de l'évolution des professions¹⁶, notamment en ce qui concerne les spécialisations à venir. Dans ce sens, elle pourra non seulement adapter sa communication, mais également être force de propositions pour développer des

¹⁶ Voir les fiches B2-03 et B2-09, en annexe

formations, respectivement rendre les employeurs attentifs à de nouveaux champs de compétences possibles.

Recommandation 07 :

L'OrTra neuchâteloise met en œuvre une communication proactive sur les métiers, prenant en compte l'ensemble du champ professionnel DSS¹⁷. Elle développe notamment des axes de travail prioritaires avec les partenaires concernés par l'orientation professionnelle dans le canton¹⁸.

Recommandation 08 :

L'OrTra neuchâteloise développe une vision proactive de l'évolution des professions, inscrit ses observations dans ses actions de communication, et se fait force de proposition pour développer des formations et des perfectionnements en rapport avec ces évolutions.

15.2 DEVELOPPER LA FONCTION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Durer dans une fonction nécessite de réunir de nombreux facteurs de satisfaction au travail. Les employeurs ne doivent pas se retrouver en position de « gentils organisateurs ». Toutefois, le thème du bien-être psychologique au travail, la capacité à participer à la marche de l'entreprise et aux décisions, la responsabilisation et les possibilités de développement personnel-professionnel seront des éléments (entre autres) qui seront de plus en plus importants. Ceci sera d'autant plus marqué que le marché du recrutement va devenir de plus en plus tendu dans les années à venir (augmentation de la demande de prestations ; diminution du marché de l'emploi).

Dans ce sens, le groupe B1 a établi 16 propositions concrètes relatives à la gestion des ressources humaines. Chacune de ces propositions fait l'objet d'une fiche détaillée (en annexe), qui ont toutes été revues par les groupes de travail A). Elles sont regroupées en six chapitres :

- a) Conditions de travail
- b) Aménagement du temps de travail
- c) Formations continues
- d) Accompagnement des formations de base
- e) Culture institutionnelle
- f) Politique participative
- g) Gestion des talents
- h) Santé et bien-être au travail

¹⁷ Voir la fiche B2-01, en annexe

¹⁸ Voir la fiche B2-02, en annexe

Par ailleurs, Enkidu conseil a développé pour Curaviva¹⁹ des fiches spécifiques visant à faciliter le travail des employeurs qui souhaitent permettre aux employeurs de pouvoir travailler sur une conciliation plus facile des étapes de vie des collaborateurs avec les contraintes professionnelles. Le thème de l'appui aux proches-aidants sur le plan de l'activité professionnel est également traité dans cette base de données, librement à disposition des services de gestion des ressources humaines.

Il est par ailleurs à relever que nos constats ont montré qu'il existe déjà maintenant un fort engagement des employeurs neuchâtelois du DSS dans le domaine de la gestion proactive des ressources humaines. C'est un élément positif et un investissement qu'il faut saluer. Ce chapitre peut leur être source d'approfondissements, pour certaines mesures et possibilités de compléments.

Recommandation 09 :

Mettre en place une stratégie de durabilité dans la fonction, sur le plan de la gestion des ressources humaines, en lien avec les propositions ci-dessus et les propositions de Curaviva dans le domaine.

15.3 DEVELOPPER UNE INFRASTRUCTURE FAVORABLE

L'intérêt pour une place de travail passe par la possibilité – aussi – de pouvoir compter sur une infrastructure facilitant l'accessibilité et l'organisation particulière des membres du personnel. Plusieurs aspects peuvent être abordés.

Il est ainsi possible de citer les solutions à construire pour trouver des solutions de **garde pour les enfants** du personnel²⁰ : ce sujet est hautement important pour favoriser le maintien des personnes à leurs postes de travail, voire pour faciliter les possibilités de recrutement. Des solutions existent, notamment en signant des conventions avec des lieux d'accueil extrafamiliaux²¹.

¹⁹ <http://www.curaviva.ch/Formation/Formation-professionnelle/Travail-en-EMS/BOX-RH/PFYpA/?lang=fr>

²⁰ Voir fiche B2-05, en annexe

²¹ Possible de s'inspirer de la convention entre institution et lieu d'accueil extrafamilial que l'on trouve sous <http://www.curaviva.ch/Formation/Formation-professionnelle/Travail-en-EMS/BOX-RH/PFYpA/?lang=fr>

Différents aspects touchant à l'aspect des transports²² ont été évoqués. On peut citer :

- a) **renforcer** les aspects d'accessibilité en transport public ;
- b) **mettre à disposition** de places de parc en suffisance, y compris avec bornes de recharge électrique ;
- c) **favoriser** les modes de transports alternatifs pour les trajets professionnels (vélos/scooter électriques par exemple pour les soins à domicile) et solutions alternatives à l'obligation de permis de conduire²³ (soins à domicile) ;
- d) **favoriser** l'acquisition d'abonnements aux transports publics ;
- e) **favoriser** l'achat de vélos électriques ;
- f) **mettre à disposition** des prises de recharge pour les vélos et autres véhicules électriques.

La mise à disposition de logements est également un point d'étude possible, permettant notamment de faciliter le recrutement de stagiaires et autres personnes, par exemple en offrant des solutions de transition dans les lieux en périphérie.

Recommandation 10 :

Se rendre attractif par une infrastructure facilitant et offrant des avantages sur le plan de l'organisation personnelle sont des manières intéressantes de se positionner comme employeur attractif, facilitant à la fois le recrutement et la durée des personnes à la place de travail.

15.4 ETRE UN EMPLOYEUR ATTRACTIF

Le DSS est un domaine très large en termes de perspectives professionnelles : il existe de multiples manières d'exercer son métier. Proposer des perspectives d'évolution professionnelle est un axe d'action important. Ces évolutions peuvent, certes, se situer sur le plan hiérarchique, mais aussi sur le plan de la variété de la fonction.

Plusieurs pistes existent et mériteront une attention particulière de la part des employeurs. Il est possible d'en citer deux principales.

- a) **travailler en filière** plutôt que par disciplines :
la prise en charge des bénéficiaires de prestations (dans la santé comme dans le social) passe par des parcours de suivi parfois complexes, alliant la prise en charge ambulatoire, au suivi à domicile en passant par des étapes en situation stationnaire. Créer des synergies entre ces différents lieux, travailler en réseau, comprendre la complexité à travers la multiplicité des regards, et permettre que les membres du personnel puissent vivre des transitions de même type sur le plan professionnel est une des pistes ;

²² Voir fiche B2-06, en annexe

²³ notamment à fin de permettre l'accès aux fonctions à des personnes non-détentrices du dit permis.

- b) **ouvrir des possibilités d'évolution** à l'interne même des institutions et multiplier les possibles :
- cette piste peut – par exemple – s'entendre pour les institutions de type EMS. En les transformant en véritables centres de compétences pour la personne âgée, et donc en les amenant à proposer des prestations variées telles que centre d'accueil temporaire, appartements protégés, court séjour, etc. sur un même lieu. Il devient donc possible de renforcer l'attractivité d'employeur et d'offrir des alternatives métiers au sein d'une même structure.

Recommandation 11 :

En tant qu'employeur, il est possible d'amplifier l'intérêt pour un champ professionnel en développant, à l'interne de l'entreprise, des possibilités de varier le sens de l'implication professionnelle des membres des équipes.

Recommandation 12 :

L'Etat encourage le renforcement et le développement des institutions en tant que « centres de compétences » de leur domaine d'activité, en permettant de créer des synergies et d'améliorer l'attractivité du domaine sur le marché de l'emploi.

15.5 RENFORCER LA RECONNAISSANCE DES FONCTIONS

Il existe en mains endroits des confusions entre les rôles des différents niveaux de formation. Il faut dire qu'il n'est pas facile – au quotidien – de clarifier les limites des fonctions et de distribuer les responsabilités sur les actes professionnels, ce d'autant plus que partir dans des fonctionnements par trop divisés entre fonctions tiendrait de la caricature, et serait hautement improductif. Par contre, il est connu que la reconnaissance professionnelle passe (aussi) par une reconnaissance claire des rôles et des fonctions²⁴. Ce message, apparemment contradictoire, peut néanmoins être traité de manière cohérente, et amener des améliorations indéniables au fonctionnement global des équipes.

Il est également possible de travailler – de manière complémentaire – sur les fonctions en tenant compte du champ d'activité spécifique. Dès lors, il devient possible de pouvoir :

- **développer** des référentiels de compétences spécifiques par services ou types de structures (renforcer les aspects de spécificité et les valoriser).

²⁴ Nous avons traité de ce sujet dans le cadre des équilibres d'équipe (point 15.1 ci-dessus).

Un tel fonctionnement permet de préciser les identités professionnelles et les attentes de l'employeur, mais aussi de travailler sur des adaptations des postes de travail (ou des lieux de travail) en tenant compte des situations individuelles et d'étapes de vie particulières. Dans ce sens une gestion des ressources humaines proactive permet aussi de développer une vision dynamique des carrières et des temps professionnels, tout en favorisant le fait de disposer de la bonne personne au bon endroit.

Recommandation 13 :

Une définition claire des fonctions et des champs de compétences nécessaires par secteur, alliée à une gestion proactive des ressources humaines, permet de dynamiser la conduite du personnel et de renforcer les capacités d'adaptabilité de l'employeur comme de l'employé.

15.7 RENFORCER L'IMAGE INSTITUTIONNELLE

L'attractivité d'une place de travail passe aussi par des éléments d'image²⁵. Les sites internet et autres moyens de communication renforcent l'attractivité vis-à-vis de la clientèle mais aussi vis-à-vis du champ professionnel de recrutement.

Se présenter comme un employeur attractif soutient également le sentiment de fierté des collaborateurs à travailler dans la structure. Allié à des éléments concrets qui rendent l'employeur attractif (voir plus haut), cet investissement devient un moyen important pour se placer sur le marché de l'emploi de manière performante : les employés sont les meilleurs vecteurs de communication sur la possibilité de trouver, chez tel employeur, une place de travail qui permette de satisfaire ses aspirations personnelles sur le plan professionnel.

Recommandation 14 :

Travailler l'image positive de l'employeur (en termes de communication comme dans le concret des relations professionnelles) est un moyen d'attractivité important, ouvrant et facilitant les possibilités de recrutement.

²⁵ Voir la fiche B2-04, en annexe

16. PISTES DE TRAVAIL (GROUPE C)

Les groupes C ont été constitués des écoles (tous niveaux, groupe C1) et de l'OrTra (groupe C2). Ils ont travaillé sur la base de bilans de leurs activités et ont surtout pris en compte les éléments ressortant des groupes A et des groupes B, pour étudier ce qu'il était possible de développer sur le plan concret. Le chapitre qui suit envisage les développements possibles, au-delà de ce qui existe déjà et est par ailleurs satisfaisant sur le plan global.

B) DEVELOPPEMENTS POSSIBLES SUR LE PLAN DES FORMATIONS ET DU ROLE DE L'ORTRA

INTRODUCTION AU THEME FORMATION

Le canton de Neuchâtel a à disposition un dispositif important de formation professionnelle, à tous niveaux. Seul le tertiaire A de niveau social n'est pas disponible sur le territoire, ainsi que le tertiaire B en soins infirmiers. Toutes les autres voies de formation peuvent être suivies dans le canton.

Les formations secondaires II sont toutes à disposition. Les CFC et AFP sont organisés sur un mode dual. Les CFC avec maturité intégrée sont possibles en voie « école-stage »²⁶.

Au niveau tertiaire B, des évolutions sont possibles, notamment pour mettre davantage de places à disposition dans la formation d'éducatrice de l'enfance (voir plus loin). La formation d'éducateur ES est en cours de mise en place et va démarrer en janvier 2017. La formation de MSP pourrait être développée à Pierre Coullery ; la formation ES d'animateur communautaire est une piste envisageable.

16.1 ETAT DES LIEUX DES FORMATIONS ET EVOLUTIONS POSSIBLES

a) secondaire II

Le tableau suivant peut être établi pour l'année 2016, pour le niveau secondaire II :

Type de formation	Nombre de personnes en formation, par année ²⁷
ASA AFP	15
ASSC CFC dual	35
ASSC CFC avec maturité, école-stages	35
ASE CFC dual	110

²⁶ voir à ce propos le point 15.2 ci-dessus

²⁷ Chiffres fournis par les écoles, en séance de GT

ASE CFC avec maturité, école-stages	30
-------------------------------------	----

En complément à ces chiffres, il est relevé que le taux d'échec en maturité intégrée est relativement faible.

Les personnes en formation dual (sans maturité intégrée) qui souhaitent s'inscrire ensuite en maturité (formation d'une année à plein temps) bénéficient de cours préparatoires en 3^e année de CFC. Il n'est pas prévu, à ce stade, de mettre en place une maturité en cours d'emploi (deux ans).

Le système école-stage pose un certain nombre d'interrogations²⁸. Pour la voie ASE en école-stages, seule la voie généraliste est offerte. Or il se pose le problème de la partie « Personnes âgées » : le nombre de places à disposition pour les stages n'est pas suffisant pour faire face à la demande. Dans ce sens, des voies alternatives devraient être réfléchies ; une possibilité serait d'inscrire les apprentis dans une variante (handicap ou enfance) et de leur offrir la possibilité d'étendre leurs champs de compétences, en fonction de leurs intérêts et des stages à disposition. Quoi qu'il en soit, il va être irrémédiable de revoir le système (éventuellement en alliant la proposition 15.2.1 sur le thème des écoles degré-diplôme avec celle de limiter le type de variante à disposition).

Recommandation 15 :

Certains aspects devront être revus dans les années futures, notamment du fait des difficultés de plus en plus marquées à trouver des lieux de stages. Envisager une évolution du mode de formation relevant de la maturité intégrée est à prendre en compte (passage total ou partiel en dual, limitation des variantes ASE, modification de l'organisation de l'école degré diplôme, ...)

²⁸ voir point 15.2.1 ci-dessus

b) tertiaire A

Le tableau suivant peut être établi pour l'année 2016, pour le niveau HES :

Type de formation	Nombre de personnes en formation, par année ²⁹
-------------------	---

Travail social, toutes filières ³⁰	
Bachelor	175
Master	4

Soins infirmiers ³¹	
Bachelor	180
Master	3

La formation en emploi pour le travail social est à disposition dans les écoles de Suisse romande. Pour le milieu de la santé, la formule est peu attractive en ce moment. Diverses écoles (Lausanne, Sion, Fribourg) offrent des possibilités mais les inscriptions sont loin des espérances. Une solution envisageable pour les ressortissants neuchâtelois seraient des accords avec les autres écoles romandes, le potentiel existant ne permet en effet pas actuellement d'envisager d'ouvrir des volées sur le territoire. Pour ce faire, les conditions, notamment de prise en compte du temps de travail et de formation dans la rémunération, devraient être spécifiées par l'Etat, s'il souhaite encourager cette voie de formation.

Recommandation 16 :

Envisager l'encouragement à la formation bachelor en soins infirmiers en cours d'emploi, en lien avec une école extra-cantonale ; mettre alors en place un mode de rémunération des personnes qui prennent en compte une partie du temps de formation, et rendre la filière plus attractive.

²⁹ Chiffres de base : statistiques fournies par la HES

³⁰ Nombre d'étudiant-e-s au 15.10.2015 par filière et canton de domicile lors de l'obtention du certificat d'accès (domicile SIUS) - uniquement étudiant-e-s avec domicile SIUS en CH

³¹ Même base de référence que pour le travail social

c) tertiaire B

Le tableau suivant peut être établi pour l'année 2016, pour le niveau ES (formation à l'école Pierre Coullery ; ne prend pas en compte les étudiants se formant hors canton) :

Type de formation	Nombre de personnes en formation, par année ³²
Educateur social, en cours d'emploi	La formation sera ouverte en été 2016. Attente d'une première volée à 15 étudiants
Educatrice de l'enfance (EdE)	
Formation à plein temps	24 places ; ce chiffre peut être augmenté
Formation en emploi EdE :	
5600 heures / trois ans	20 personnes par année environ
3600 heures / deux ans	45 personnes par année environ
MSP	pas encore disponible
Animateur communautaire	pas encore disponible
Soins infirmiers	pas encore disponible

La formation tertiaire B est principalement en charge des formations liées au domaine de l'enfance. Il ressort des groupes de travail A que des attentes sont réelles dans ce domaine, alors que la demande en personnel est forte. Une possibilité qui peut être rapidement mise en œuvre serait la limitation, voire la suppression de la formation d'EdE en emploi sur trois ans (elle rencontre de moins en moins de succès) au profit d'une augmentation du nombre de places pour la formation à plein temps.

La formation de maître socio-professionnel (MSP) est offerte par l'école ARPIH à Yverdon-les-Bains. L'ouverture d'une telle filière sur le canton de Neuchâtel peut faire l'objet d'une réflexion, tout comme celle d'animateur communautaire ES, qui n'est actuellement pas offerte en Suisse romande.

La formation ES en soins infirmiers fait débat en Suisse romande de manière générale et chez les employeurs neuchâtelois en particulier. Les institutions travaillant avec les personnes âgées sont généralement favorable au développement de cette filière, qui offre l'avantage de se dérouler en deux ans (pour les détenteurs de CFC d'ASSC) et n'oblige pas à obtenir préalablement une maturité professionnelle. En cela, la voie ES est également un mode de promotion des carrières pour les personnes détentrices d'un CFC.

Les hôpitaux et le CNP ne souhaitent pas intégrer de personnel sortant des filières ES dans leurs équipes.

³² Chiffres de base : statistiques fournies par l'école Pierre Coullery

Recommandation 17 :

Développer une vision globale du dispositif de formation de niveau ES pour le canton, tant dans le domaine de la santé que du social, et envisager des ouvertures de classe dans de nouvelles filières, y compris sur le plan des soins infirmiers.

16.2 DEVELOPPER LA VISION D'ENSEMBLE

Dans le cadre des collaborations, une vision plus systémique et des partenariats plus marqués peuvent être développés entre les écoles, l'OrTra et la commission de formation professionnelle DSS. Nous y reviendrons au chapitre suivant de manière plus précise ; des propositions d'évolution sont mentionnées en annexe no 01, dans la « Liste des pistes de travail par instances de responsabilités ».

Recommandation 18 :

Les écoles, l'OrTra et la commission de formation professionnelle DSS développent des axes forts de collaboration et abordent les questions de formation de manière systémique et coordonnée.

Recommandation 19 :

Les services de l'Etat développent pour chacun de leur domaine un système d'indicateurs permettant d'anticiper les besoins de la population en termes de prestations ; ceci favorise un pilotage en continu des besoins futurs en personnel.

16.2 DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Plusieurs éléments ont été évoqués sur l'évolution possible des fonctions à moyen terme. Vu sur un mode systémique, ce sont des pistes permettant de renforcer l'adéquation entre les besoins de la population, les réponses à donner et les moyens disponibles pour ce faire. On notera notamment :

- a) **réfléchir** à l'évolution des rôles, notamment du rôle infirmier, et mettre en place une stratégie de développement des fonctions ;
- b) **ouvrir** le concept de travail interdisciplinaire à des collaborations entre professionnels de la santé et du social, et ce dès la formation initiale ;
- c) **valoriser** les voies de formation menant aux examens professionnels et aux examens professionnels supérieurs ;
- d) **valoriser** les formations post-grades HES portant notamment sur les thèmes de la gériatrie et de la santé mentale ;
- e) **rester** en veille sur l'évolution des fonctions et des besoins des institutions et de la population, pour faire évoluer les offres de formation (voir aussi recommandation 19b).

Les écoles relèvent en outre que les offres de formation continue (parfois demandées par les employeurs) ne sont pas toujours suivies par des inscriptions en suffisance ; des cours doivent être annulés. Une coordination forte entre les différents partenaires pourrait participer à la résolution de cet inconvénient.

Recommandation 20 :

Le champ professionnel DSS change et évolue ; les formations doivent pouvoir s'adapter et certaines compétences être renforcées. Une coordination forte entre les acteurs sur ces questions peut permettre un pilotage plus efficient.

Dans les formations de base, des évolutions sont possibles, notamment dans le cadre du bachelor en soins infirmiers. Ainsi, il serait possible de :

- a) **renforcer**, dans les écoles du domaine de la santé, les aspects de formation liés à la gériatrie et à la psychiatrie ;
- b) **développer** l'approche par filière de soins en complément aux approches par disciplines ;
et, avec les écoles en travail social :
- c) **aborder** concrètement le concept de travail interdisciplinaire à des collaborations entre professionnels de la santé et du social, et ce dès la formation initiale.

Recommandation 21 :

Faire évoluer la systématique de formation et renforcer certains thèmes, et rester ainsi en lien avec l'évolution du marché du travail et la concrétisation des actions.

16.3 COMPETENCES DES CADRES

Les travaux des groupes A ont clairement démontré l'importance du rôle des cadres comme relais des politiques institutionnelles, notamment en termes d'organisation des rôles et fonctions, de répartition des tâches, de développement du bien-être psychologique à la place de travail, de renforcement du soutien à la réalisation du travail (holding), etc.

Des formations existent sous forme d'examen professionnel (Brevet fédéral de responsable d'équipe ; CAS en gestion d'équipe) ; la connaissance de leur existence doit être renforcée. Suivre ces formations devrait faire l'objet des exigences minimales pour occuper valablement un poste de responsable.

Recommandation 22 :

Par voie réglementaire, les responsables sont tenus de suivre une formation en conduite et responsabilité d'équipe.

16.4 CONNAISSANCE DES VOIES DE FORMATION

Il n'est pas certain que toutes les voies de formation de base ainsi que les PEC et autres référentiels de compétences soient connus des institutions, respectivement des cadres de celles-ci. Le problème est d'autant plus marqué du fait que certains membres de direction sont originaires de l'étranger (notamment de France) où le système de formation diffère de celui qui est mis en place en Suisse.

Recommandation 23 :

L'OrTra met à disposition des référentiels de compétences et, le cas échéant, organise des séances d'information sur les métiers et les voies de formation, notamment à l'intention des directions et des cadres, et ceci plus particulièrement encore lors des changements d'ordonnances, de plan de formation et d'évolutions significatives des plans d'étude cadre.

16.5 PERFECTIONNER LES FORMATEURS ET LES FORMATIONS

Le système PF HES mis en place garantit un accompagnement de qualité ; des périodes de recyclage sont intégrées au processus. Pour les apprentissages, les FEE doivent suivre un cours de 40 heures, qui est généraliste à l'ensemble des professions en Suisse ; une spécialisation aux exigences métier reste nécessaire.

Toutes les personnes qui suivent des étudiants ES n'ont pas contre pas obligatoirement de formation de base en accompagnement de formations. Dans ce sens, la formation de « formateur à la pratique professionnelle » de l'IFFP devrait être posée comme exigence de base dans les institutions concernées par ce type d'accompagnement.

Pour les niveaux CFC, la commission d'apprentissage pourrait imposer l'utilisation de la QualiCarte³³, qui permet une auto-évaluation des entreprises.

Recommandation 24 :

Les personnes en charge de l'accompagnement de personnes en formation sont au bénéfice de formations de formateurs, pour chaque niveau des voies de formation suivies.

Recommandation 25 :

Pour les voies CFC, le suivi de la qualité de la formation est assuré par la mise en œuvre systématique de la Qualicarte dans les entreprises.

³³ <http://www.qbb.berufsbildung.ch/dyn/4742.aspx>

16.6 VALIDATION DES ACQUIS ET DE L'EXPERIENCE (VAE)

La VAE pour les CFC est proposée dans le canton depuis plusieurs années. Cette voie de reconnaissance des acquis reste souvent peu connue. Mener des campagnes de sensibilisation et relancer des « volées » est un moyen d'encourager le développement des personnes et leur fidélisation au domaine professionnel.

En parallèle, il est nécessaire de prendre en compte le fait que cette voie de reconnaissance ne peut pas être ouverte à toutes personnes. Lorsqu'un nombre important de compétences doivent être renforcées par des cours, il devient nécessaire de mettre en place une autre voie de formation telle, par exemple, l'article 32. La VAE n'est alors plus efficiente et mobilise à tort des forces de travail chez plusieurs partenaires, dont les experts métiers.

Une commission d'accessibilité doit permettre cette limitation et ce tri.

Recommandation 26 :

Poursuivre les actions en lien avec la promotion de la validation des acquis et de l'expérience, à tous niveaux secondaire II, et, parallèlement, en limiter l'accessibilité à des personnes dont le dossier correspond à cette voie de formation.

16.7 EXPERTISE AUX EXAMENS D'APPRENTISSAGE

Actuellement, dans le canton de Neuchâtel, la fonction d'expert (et respectivement de chef-experts) aux examens de fin d'apprentissage est en risque de pénurie. Le système en place n'est pas suffisamment incitatif sur le plan financier. Les personnes intéressées ne sont pas encouragées à s'impliquer ; les employeurs renâclent à libérer leurs collaborateurs pour une contrepartie aussi symbolique.

Recommandation 27 :

L'Etat revoit le mode de rémunération des personnes en charge de l'expertise de fin d'apprentissage.

16.7 RECYCLAGE DES INFIRMIERES

L'étude statistique et la connaissance du marché du travail le montrent : un nombre significatif de personnes quittent le DSS lorsque leur situation de famille change, et notamment lorsque les personnes deviennent en charge de famille et d'éducation de jeunes enfants. Après quelques années, le retour à l'exercice de la profession est rendu difficile par la nécessité de se remettre à jour avec les techniques et les évolutions des métiers. Des offres sont mises sur pied par l'Association suisse des infirmières (ASI) mais le chemin reste ardu pour les personnes intéressées : coût du recyclage, exigences de passer par des stages (parfois non rémunérés !), éloignement du lieu de formation. Plusieurs éléments du dispositif actuel sont ainsi dissuasifs.

L'étude menée avec le groupe C1 (école) a pu montrer que peu de personnes choisissaient cette voie. Il n'a par contre pas été possible d'évaluer le potentiel réel de personnes qui pourraient être intéressées, les indications ne portant que sur les personnes ayant effectivement suivi ces cours ces dernières années. Il est dès lors possible de penser qu'il existe un potentiel de recrutement par retour à l'activité professionnelle.

Pour ce faire, il peut s'avérer utile de prendre des mesures complémentaires entre elles, à savoir une prise en compte des frais liés au recyclage et une plus grande proximité des cours.

Recommandation 28 :

La HES développe une offre spécifique de recyclage pour les infirmières, sur territoire neuchâtelois ; l'Etat prend en charge les frais de cours ; les employeurs engagent ces personnes à un salaire correspondant à leur fonction.

16.8 ENCOURAGER LA FORMATION CONTINUE ET LE PERFECTIONNEMENT

La formation continue permet l'évolution des compétences, la mise en œuvre d'une politique interne d'évolution des personnes et des prises en charge, ainsi que les spécialisations et les valorisations des personnes (entre autres). C'est un élément clé de la motivation du personnel.

Or, dans des contextes de difficultés budgétaires, ce poste est à risques d'économies. Sécuriser cet aspect de la politique du personnel apparaît comme un élément incontournable. La récente loi fédérale sur la formation continue est du reste explicite à ce sujet.

Un pourcentage fixe et appliqué à toutes institutions paraît une solution permettant de traiter cette question de manière équitable.

Recommandation 29 :

Les contrats de prestation et/ou tout autre système de subventionnement par l'Etat comprend des contraintes dans l'utilisation des fonds destinés aux perfectionnements et à la formation continue.

Recommandation 30 :

Le temps de formation continue est reconnu dans le calcul de base des dotations en personnel.

Recommandation 31 :

Un budget particulier est calculé globalement sur le plan cantonal et délivré aux institutions pour les formations longues, sur la base de demandes annuelles en lien – notamment – avec les normes réglementaires.

17. MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF

Ce rapport présente un nombre important de recommandations et de pistes d'action. Le tout devra faire l'objet de priorisations, même si chaque sujet apparaît comme important pour pouvoir renforcer la capacité du domaine à répondre aux besoins de la population dans les années à venir.

Il est important de rappeler ici que les mesures préconisées apparaissent sous trois formes distinctes dans le cadre de ce rapport :

- RECOMMANDATIONS : dans le corps du texte, en encadré
- PROPOSITIONS par type de responsabilité (reprise pour la plupart des recommandations, voir annexe 1)
- FICHES élaborées par les groupes de travail (en annexe)

Un tableau de mise en concordance permet d'obtenir une vue d'ensemble du dispositif.

Pour la mise en application de ces indications, trois instances se dégagent clairement pour la mise en œuvre concrète sur le plan global du canton (les autres aspects étant des responsabilités directes et autonomes des instances concernées : employeurs et écoles) : l'Etat, la commission de la formation professionnelle DSS et l'OrTra.

Une prise de responsabilité claire à ce niveau permettra d'atteindre des résultats tangibles ouvrant à la possibilité de transférer les résultats de cette étude sur le terrain et dans l'avenir.

Ces éléments feront alors partie de la politique globale du Conseil d'Etat permettant de répondre aux besoins futurs de la population neuchâteloise, et d'assurer celle-ci d'un personnel qualifié en suffisance pouvant faire face aux défis du futur.

17.1 LE CONSEIL D'ETAT

La responsabilité globale, très naturellement, revient au pouvoir politique. Dans ce sens, un certain nombre d'éléments vont dépendre directement de ses décisions et priorisations.

D'autres éléments, plus opérationnels, devront être mis en œuvre par d'autres instances. Il appartiendra toutefois au Conseil d'Etat de veiller (notamment à travers les travaux de la commission de la formation professionnelle DSS) à ce que les mesures préconisées soient mises en œuvre.

Il incombera également au Conseil d'Etat de mandater, à terme, un renouvellement de l'étude statistique, afin de pouvoir vérifier les résultats de la mise en œuvre et – le cas échéant – de pouvoir prendre les mesures de renforcement ou de correction qui ressortiraient de cette étude.

17.2 LA COMMISSION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DSS

La commission de la formation professionnelle DSS se distingue des autres commissions de domaine en ce que, dans le DSS, l'Etat est directement impliqué dans des éléments de conduite stratégique, par des choix politiques. Dans ce sens, la commission a à être plus active dans le DSS que dans d'autres domaines plus autonomes car relevant principalement de l'économie privée.

La commission est certainement l'instance la plus à même de suivre l'implémentation du projet, et d'assurer un rôle de veille sur l'évolution du dispositif. Comme on peut le voir plus haut et dans l'annexe 01, les tâches à mettre en place sont importantes. Dans ce sens, la commission aura à s'organiser de manière à pouvoir répondre aux divers éléments qui lui incomberont. Elle devra vraisemblablement se constituer de divers groupes de travail, chargés des opérationnalisations, ou du moins des études plus précises en vue de mise en œuvre.

La commission devra en outre être attentive à prendre en compte dans ses réflexions l'ensemble des partenaires de la formation, y compris ceux des voies académiques. Cette manière de travailler permettra de garantir le développement d'une vision d'ensemble du dispositif et de son évolution.

17.3 L'ORTRA NEUCHÂTEL SANTE-SOCIAL

L'organisation du monde du travail tient un rôle essentiel dans la mise en valeur du dispositif global. L'OrTra tient ce rôle depuis plusieurs années et s'est clairement positionnée comme une actrice importante de la formation professionnelle dans le canton.

Par ses commissions, par sa vue d'ensemble et par sa capacité à être en lien direct avec les employeurs concernés, l'OrTra a à jouer un rôle sur plusieurs axes³⁴ :

- a) **être l'acteur principal** de la communication et de la promotion des métiers dans le canton ;
- b) **renforcer** son partenariat avec les différentes instances de la formation professionnelle, y compris sur le plan des voies académiques ;
- c) **rechercher** les meilleurs moyens de développer l'efficacité des mesures du présent rapport ;
- d) **développer** une vision globale des besoins du terrain et relayer les observations des employeurs dans le cadre de la commission cantonale ;
- e) **être force de proposition** pour l'ensemble des tâches de formation dans le canton, et – dans ce sens – être un acteur proactif de la commission cantonale ;
- f) **se positionner** sur tout nouvel élément et proposition en lien avec la formation dans le domaine DSS ;

³⁴ Ces éléments sont ceux ressortant du présent rapport ; la plupart sont déjà mises en œuvre ou vont l'être. Il ne s'agit pas du « cahier des charges » global de l'OrTra, qui comporte d'autres axes de travail, notamment sur la mise en œuvre au quotidien de la formation secondaire II

- g) **mettre en œuvre** les dispositions relevant de son niveau de compétences ;
- h) **mettre à disposition** des employeurs des informations sur le système de formation suisse.

Ainsi, l'OrTra Neuchâtel santé-social sera un acteur prépondérant de la mise en œuvre du dispositif.

17.4 EN CONCLUSION

Ces trois partenaires (chacun pour leurs tâches prépondérantes) sont des acteurs essentiels de la mise en œuvre du dispositif. C'est de l'engagement de chacun et de la collaboration qui se mettra en place entre eux trois que dépendra le succès de l'opération, qui va se déployer dans les années futures.

Les enjeux, comme dit en première partie, sont importants. Face (notamment) au vieillissement touchant autant la population dans son ensemble que les personnes avec handicap, face aux changements d'organisation de la société, le monde de la santé et du social doit savoir s'adapter. Ceci n'ira pas sans une recrudescence des demandes en personnel et une augmentation des besoins en spécialisations et en compétences de haut niveau.

C'est donc bien le moment de développer une stratégie proactive efficace. En mettant en œuvre ce mandat, le Conseil d'Etat se prépare activement et positivement à ce qui attend le canton dans l'avenir.

La mise en œuvre des préconisations touchant le DSS (et issues d'une large consultation et participation) est un élément qui représentera un atout pour le canton et sa population.

En conclusion, il faut saluer la volonté politique qui a permis ce développement, ainsi que le fort engagement des personnes qui ont été concernées par cette recherche. Leur travail et leur participation active ont été remarquables et précieuses !

La mise en œuvre est maintenant de la responsabilité de chaque acteur, dans son champ de compétences.

ANNEXES

1. Récapitulatif des recommandations
2. Pistes de travail par instances de responsabilité
3. Tableau de concordance des recommandations
4. Schéma global du projet
5. Schéma de fonctionnement de la phase 2
6. Composition des instances du projet
7. Eléments statistiques, informations complémentaires
8. Fiches de mise en œuvre de mesures de promotion du DSS

ANNEXE 1 – LISTE EXHAUSTIVE DES RECOMMANDATIONS

Rappel : les recommandations ci-dessous font l'objet de propositions d'actions, réparties par instances de responsabilité (annexe 2)

No	Texte	Porteur
01	<i>Le travail relatif à la construction/adaptation des équilibres d'équipe doit pouvoir se poursuivre. Un renforcement de la connaissance des champs de compétences des niveaux de formation permettra une évolution, favorable - à terme - aux questions de recrutement. Ce travail sera potentiellement bénéfique en termes économiques.</i>	INST
02	<i>Un pilotage des formations peut être mis en place. Il passera alors par des indications sur les types de stage, et des incitations financières à la formation, harmonisées sur le plan cantonal, et prenant en compte l'ensemble des niveaux de formation (sec II, tertiaires A et B, etc.).</i>	SFPO
03	<i>Une augmentation du nombre de places de formation disponibles est un effort à mener et nécessite un engagement politique. Une vision globale du système permettrait de développer une vision globale des places ; quelques éléments clés peuvent permettre en outre de « sérier » les personnes recourant à des nécessités de stages, et donc de potentialiser les efforts de formation des institutions en visant le moyen et long terme des carrières professionnelles dans le DSS.</i>	COMM
04	<i>Le rôle de formateur est encouragé de manière spécifique, et sous une forme unique pour l'ensemble du DSS. Le temps de travail reconnu pour la partie formation est de 10%, quel que soit le niveau de formation suivi.</i>	INST SPAJ SIAM SCSP
05	<i>La réalisation du travail de formateur est simplifiée au maximum, notamment par des mesures touchant aux rapports de formation et aux notations semestrielles.</i>	ORTRA
06	<i>Faire évoluer les conditions de formation de type ES en emploi, notamment sur les questions des conditions de travail (emploi ou stage), et ouvrir des places pour les études d'EdE.</i>	INST
07	<i>L'OrTra neuchâteloise met en œuvre une communication proactive sur les métiers, prenant en compte l'ensemble du champ professionnel DSS³⁵. Elle développe notamment des axes de travail prioritaires avec les partenaires concernés par l'orientation professionnelle dans le canton³⁶.</i>	ORTRA

³⁵ Voir la fiche B2-01, en annexe

³⁶ Voir la fiche B2-02, en annexe

08	<i>L'OrTra neuchâteloise développe une vision proactive de l'évolution des professions, inscrit ses observations dans ses actions de communication, et se fait force de proposition pour développer des formations et des perfectionnements en rapport avec ces évolutions.</i>	ORTRA
09	<i>Mettre en place une stratégie de durabilité dans la fonction, sur le plan de la gestion des ressources humaines, en lien avec les propositions ci-dessus et les propositions de Curaviva dans le domaine.</i>	INST
10	<i>Se rendre attractif par une infrastructure facilitant et offrant des avantages sur le plan de l'organisation personnelle sont des manières intéressantes de se positionner comme employeur attractif, facilitant à la fois le recrutement et la durée des personnes à la place de travail.</i>	INST
11	<i>En tant qu'employeur, il est possible d'amplifier l'intérêt pour un champ professionnel en développant, à l'interne de l'entreprise, des possibilités de varier le sens de l'implication professionnelle des membres des équipes.</i>	INST
12	<i>L'Etat encourage le renforcement et le développement des institutions en tant que « centres de compétences » de leur domaine d'activité, en permettant de créer des synergies et d'améliorer l'attractivité du domaine sur le marché de l'emploi.</i>	INST SPAJ SIAM SCSP
13	<i>Une définition claire des fonctions et des champs de compétences nécessaires par secteur, alliée à une gestion proactive des ressources humaines, permet de dynamiser la conduite du personnel et de renforcer les capacités d'adaptabilité de l'employeur comme de l'employé.</i>	INST
14	<i>Travailler l'image positive de l'employeur (en termes de communication comme dans le concret des relations professionnelles) est un moyen d'attractivité important, ouvrant et facilitant les possibilités de recrutement.</i>	INST
15	<i>Certains aspects devront être revus dans les années futures, notamment du fait des difficultés de plus en plus marquées à trouver des lieux de stages. Envisager une évolution du mode de formation relevant de la maturité intégrée est à prendre en compte (passage total ou partiel en dual, limitation des variantes ASE, modification de l'organisation de l'école degré diplôme, ...)</i>	SFPO
16	<i>Envisager l'encouragement à la formation bachelor en soins infirmiers en cours d'emploi, en lien avec une école extra-cantonale ; mettre alors en place un mode de rémunération des personnes qui prennent en compte une partie du temps de formation, et rendre la filière plus attractive.</i>	SFPO

17	<i>Développer une vision globale du dispositif de formation de niveau ES pour le canton, tant dans le domaine de la santé que du social, et envisager des ouvertures de classe dans de nouvelles filières, y compris sur le plan des soins infirmiers.</i>	SFPO
18	<i>Les écoles, l'OrTra et la commission de formation professionnelle DSS développent des axes forts de collaboration et abordent les questions de formation de manière systémique et coordonnée.</i>	SFPO
19	<i>Les services de l'Etat développent pour chacun de leur domaine un système d'indicateurs permettant d'anticiper les besoins de la population en termes de prestations ; ceci favorise un pilotage en continu des besoins futurs en personnel.</i>	SPAJ SIAM SCSP
20	<i>Le champ professionnel DSS change et évolue ; les formations doivent pouvoir s'adapter et certaines compétences être renforcées. Une coordination forte entre les acteurs sur ces questions peut permettre un pilotage plus efficient.</i>	SFPO
21	<i>Faire évoluer la systématique de formation et renforcer certains thèmes, et rester ainsi en lien avec l'évolution du marché du travail et la concrétisation des actions.</i>	COMM
22	<i>Par voie réglementaire, les responsables sont tenus de suivre une formation en conduite et responsabilité d'équipe.</i>	SPAJ SIAM SCSP
23	<i>L'OrTra met à disposition des référentiels de compétences et, le cas échéant, organise des séances d'information sur les métiers et les voies de formation, notamment à l'intention des directions et des cadres, et ceci plus particulièrement encore lors des changements d'ordonnances, de plan de formation et d'évolutions significatives des plans d'étude cadre.</i>	ORTRA
24	<i>Les personnes en charge de l'accompagnement de personnes en formation sont au bénéfice de formations de formateurs, pour chaque niveau des voies de formation suivies.</i>	INST
25	<i>Pour les voies CFC, le suivi de la qualité de la formation est assuré par la mise en œuvre systématique de la Qualicarte dans les entreprises.</i>	SFPO
26	<i>Poursuivre les actions en lien avec la promotion de la validation des acquis et de l'expérience, à tous niveaux secondaire II, et, parallèlement, en limiter l'accessibilité à des personnes dont le dossier correspond à cette voie de formation.</i>	SFPO
27	<i>L'Etat revoit le mode de rémunération des personnes en charge de l'expertise de fin d'apprentissage.</i>	SFPO

28	<i>La HES développe une offre spécifique de recyclage pour les infirmières, sur territoire neuchâtelois ; l'Etat prend en charge les frais de cours ; les employeurs engagent ces personnes à un salaire correspondant à leur fonction.</i>	HES
29	<i>Les contrats de prestation et/ou tout autre système de subventionnement par l'Etat comprend des contraintes dans l'utilisation des fonds destinés aux perfectionnements et à la formation continue.</i>	SPAJ SIAM SCSP
30	<i>Le temps de formation continue est reconnu dans le calcul de base des dotations en personnel.</i>	INST SPAJ SIAM SCSP
31	<i>Un budget particulier est calculé globalement sur le plan cantonal et délivré aux institutions pour les formations longues, sur la base de demandes annuelles en lien – notamment – avec les normes réglementaires.</i>	SPAJ SIAM SCSP

NB : La planification de la mise en œuvre des propositions fait d'un échéancier, représenté en annexe 6, et d'une édition séparée à l'attention des instances concernées.
Les propositions d'actions évoquées en annexe 2 permettent de préparer un développement concret des propositions.

ANNEXE 2 – PROPOSITIONS D' ACTIONS

DECLINAISON DES RECOMMANDATIONS PAR TYPE DE RESPONSABILITES

Conseil d'Etat

No	Thème	Précision	
CE-01	Commission de formation professionnelle	Renforcer sa structure et en vérifier l'efficience	
CE-02	Encouragement des tâches formatrices	Mettre en place un système bonus-malus prenant en compte les tâches de formation des institutions ; conditionner la réalisation des contrats de prestation à l'engagement des institutions sur le plan de la formation	
CE-03	Gestion des dotations	Revoir régulièrement les aspects réglementaires en vue d'adapter les contraintes de dotation aux développements contextuels ; donner des références de dotations par niveau de formation (auxiliaire, secondaire, tertiaire, ...)	
CE-04	Pilotage institutionnel	Développer dans les institutions la notion de « centres de compétence » de manière à potentialiser l'utilisation des structures et à renforcer l'attractivité employeur du fait de la diversité des postes de travail par type de fonction.	
CE-05	Anticipation des besoins	Développer dans tous les services de l'Etat concernés par le DSS une anticipation des besoins en prestations, et par là renforcer le pilotage des besoins en formation.	
CE-06	Développer les fonctions	Encourager le développement des fonctions (notamment infirmière) en tenant compte d'une vision globale du système, y compris au niveau médical	
CE-07	Durabilité dans les fonctions	Encourager les mesures GRH par un suivi et des mesures budgétaires permettant de favoriser l'implémentation de secteurs GRH dans les institutions qui n'en bénéficient pas actuellement	

CE-08	Garde des enfants	Faciliter la signature de convention des institutions avec les structures d'accueil extrafamilial (modèle de convention : http://www.curaviva.ch/Formation/Formation-professionnelle/Travail-en-EMS/BOX-RH/PFYpA/?lang=fr)	
CE-09	Cadres intermédiaires	Fixer des dispositions réglementaires sur les niveaux de formation attendus pour les cadres intermédiaires, notamment dans le domaine de la conduite d'équipe	
CE-10	Formation en emploi	Décider de conditions attractives sur le plan de la rémunération pour les personnes souhaitant accomplir une formation bachelor en soins infirmiers	
CE-11	Formation en école supérieure (ES)	Analyser les propositions de la commission de la formation professionnelle DSS et décider	
CE-12	Santé publique	Faire évoluer les besoins en personnel (formations de base comme spécialisations) en fonction de l'analyse des besoins de la population vieillissante et faire correspondre la politique de la personne âgée et le concept global DSS	
CE-13	Recyclage infirmier	Faciliter le recyclage, en prenant notamment en charge les frais de recyclage des personnes ayant quitté durant quelques années l'exercice de leur profession.	
CE-14	Formation continue (budget)	Intégrer dans les contrats de prestation des normes et obligations en termes de formation continue ; décider d'un pourcentage de la masse salariale de manière transverse à toutes les institutions DSS pour les frais nets de formation (sans prise en compte dans ce poste budgétaire des heures consacrées à la formation)	
CE-15	Formation continue (dotations)	Prendre en compte dans les calculs de dotation des institutions la norme des CCT en matière de temps de perfectionnement, respectivement les appliquer par extension dans les institutions n'étant pas affiliées aux dites conventions	
CE-16	Formation continue de longue durée	Accorder sur demande spécifique des participations financières exceptionnelles pour les formations continues de longue durée, comme par exemple la formation des cadres.	

Commission de la formation professionnelle DSS

No	Thème	Précision	
CFP-01	Programme de législation	Renforcer sa structure Etablir des priorités du programme de législation et des groupes de travail	
CFP-02	Plan d'action	Développer un plan d'action et savoir l'adapter au besoin	
CFP-03	HES	Garantir la présence du tertiaire A dans l'approche DSS, pour avoir la logique globale	
CFP-04	Incitation à la formation	Développer une politique d'incitation des employeurs à former, en fixant les priorités	
CFP-05	Stages	Fixer les priorités en fonction des besoins métiers du terrain, dans une visée prospective	
CFP-06	Visibilité des stages	Développer un catalogue des typologies de stages par institutions, et faciliter ainsi l'organisation et les recherches	
CFP-07	Places en école	Piloter la planification en fonction des besoins en prestations et de l'évolution des équipes de travail.	
CFP-08	Développer les fonctions	Sur la base des lignes de conduite décidées sur le plan politique, organiser la formation	
CFP-09	Maturité spécialisée	Envisager la mise sur pied d'une maturité post CFC en deux ans en emploi	
CFP-10	Formation en dual	Développer la formation en dual pour les voies avec maturité intégrée et/ou envisager d'autres solutions permettant de mieux cibler l'engagement des institutions dans la formation (cibler les motivations des apprentis)	
CFP-11	Critères FFPP	Fixer des critères précis DSS pour les éléments de participation du FFPP aux frais de formation liés aux examens fédéraux, et les proposer en adoption au Conseil d'Etat	
CFP-12	Formation en cours d'emploi	Développer une proposition visant à faciliter l'accès à la formation HES en cours d'emploi	
CFP-13	Formation en école supérieure (ES)	Revoir le dispositif, et cela pour tous les métiers concernés ; envisager l'ouverture d'une possibilité d'ES en soins infirmiers	
CFP-14	QualiCarte ³⁷	Imposer, via les commissions d'apprentissage, l'utilisation de la Qualicarte dans les entreprises formatrices.	
CFP-15	Expertise CFC	Revoir le système de rémunération des experts de manière à diminuer les aspects dissuasifs de la fonction (risque important de perdre des experts et de ne pas pouvoir renouveler les personnes en charge)	

³⁷ <http://www.qbb.berufsbildung.ch/dyn/4742.aspx>

CFP-16	VAE	Mettre en place des critères d'accessibilité aux voies de reconnaissance des acquis pour l'obtention des CFC et AFP ; activer une commission d'admission.	
--------	-----	---	--

OrTra Neuchâtel santé-social

No	Thème	Précision	
ORT-01	Communication	Développer une politique de communication sur l'ensemble des professions DSS en vue de les promouvoir et d'en renforcer l'image positive	
ORT-02	Partenariat	Renforcer les partenariats en lien avec l'orientation professionnelle	
ORT-03	Genre	Mettre en place une politique permettant de promouvoir les métiers DSS auprès des hommes	
ORT-04	Niveaux	Etre une référence sur les niveaux de formation et les compétences et en favoriser l'implémentation	
ORT-05	Valorisation professionnelle	Accompagner les développements des fonctions, responsabilités et compétences	
ORT-06	Formation en entreprise	Simplifier le système de notation dans le cadre des apprentissages, notamment ASSC	
ORT-07	Commission professionnelle	Développer un positionnement dynamique dans le cadre de la commission de formation professionnelle du DSS	
ORT-08	Evolution de carrières	Mettre en valeur, dans la politique de communication, les possibilités d'évolutions de carrière	
ORT-09	Formation continue FEE	Maintenir et développer les cours de formation continue FEE relatifs aux plans de formation	
ORT-10	VAE	Maintenir et renforcer les possibilités d'accession aux titres professionnels par la VAE	
ORT-11	Formation continue	Mettre à disposition les informations relatives aux formations continues ; le cas échéant développer des axes de formation, également en collaboration avec des instituts existants	
ORT-12	Dispositif DSS	Mobiliser les instances concernées pour la mise en œuvre des principes décidés dans le cadre du présent rapport et des décisions y afférant	

Institutions - employeurs

No	Thème	Précision	
INS-01	Niveaux de formation	Se renseigner, approfondir, mettre en œuvre, notamment au niveau secondaire II	
INS-02	Développer les fonctions (I)	Sur la base des connaissances terrain, faire des propositions de développement des fonctions (spécialisations), voire ouvrir de nouveaux champs de compétences (ex : infirmière de premier recours)	
INS-03	Développer les fonctions (II)	Mettre en place des scénarios de rééquilibrage des équipes et des fonctions à partir des changements décidés et appliqués dans les autres lieux de responsabilité	
INS-04	Durabilité dans les fonctions	Développer une politique GRH en lien avec la volonté d'être un employeur attractif ; au besoin, mutualiser les ressources GRH	
INS-05	Bien-être au travail, infrastructures et conservation des talents	Mettre en œuvre les propositions du groupe B1 et les aspects développés par Enkidu conseil pour Curaviva (mandat OFAS) : http://www.curaviva.ch/Formation/Formation-professionnelle/Travail-en-EMS/BOX-RH/PFYpA/?lang=fr	
INS-06	Image d'entreprise	Mettre en place des actions pour développer l'image d'employeur attractif	
INS-07	Domaine personnes âgées	Développer des centres de compétences pour l'accompagnement de la personne âgée, permettant de regrouper sous une même entité (et lieu, tout au moins à proximité) des prestations diverses et un pôle d'activités attractif	
INS-08	Cadres intermédiaires	Renforcer les compétences des cadres intermédiaires en leur offrant des possibilités de formations spécifiques certifiantes	
INS-09	Formateurs	Former systématiquement les formateurs à leurs tâches d'accompagnement, auprès des HES (obligatoire), de l'IFFP et de l'OrTra selon les types de formation concernés.	

Ecoles

ECO-01	Développer les fonctions (I)	Participer avec les employeurs à des réflexions portant sur une évolution possible des fonctions, notamment sur le plan infirmier	
ECO-02	Développer les fonctions (II)	Mettre en place des cours allant dans le sens du développement des fonctions tel que décidé et planifié sur le plan politique	
ECO-03	Développer la sélection des candidat-es à la formation	Revoir le système de stage préalable aux formations, notamment dans les voies gymnasiales et d'école de degré diplôme	
ECO-04	Rapport de stages	Simplifier les rapports de stages des PF	
ECO-05	Bachelor en soins infirmiers en emploi	Préconiser et entériner des accords avec une école extracantonale pour faciliter l'accès des ressortissants neuchâtelois à cette voie de formation (voir en complément proposition CE-10)	
ECO-06	CFC avec maturité intégrée	Revoir le dispositif et faire des propositions de changement à la commission de la formation professionnelle	
ECO-07	Formation ES EdE	Envisager la suppression de la formation dite « en emploi » sur 3 ans au profit de la formation dite « à plein temps », alliant temps d'école et implication professionnelle en stages, et développer de manière globale l'offre en formation	
ECO-08	Année propédeutique	Améliorer les moyens de cibler les motivations des candidats à s'inscrire à moyen ou long terme dans des carrières relevant du DSS	
ECO-09	Renforcement des thèmes	En bachelor en soins infirmiers, renforcer les apports relatifs à la gériatrie et à la santé mentale	
ECO-10	Développement de la formation	En HES, développer les approches par filières de soins, ainsi que l'approche interdisciplinaire santé-social	
ECO-11	Recyclage infirmier	La HES développe des cours de recyclage pour les personnes ayant quitté leur statut professionnel durant quelques années.	

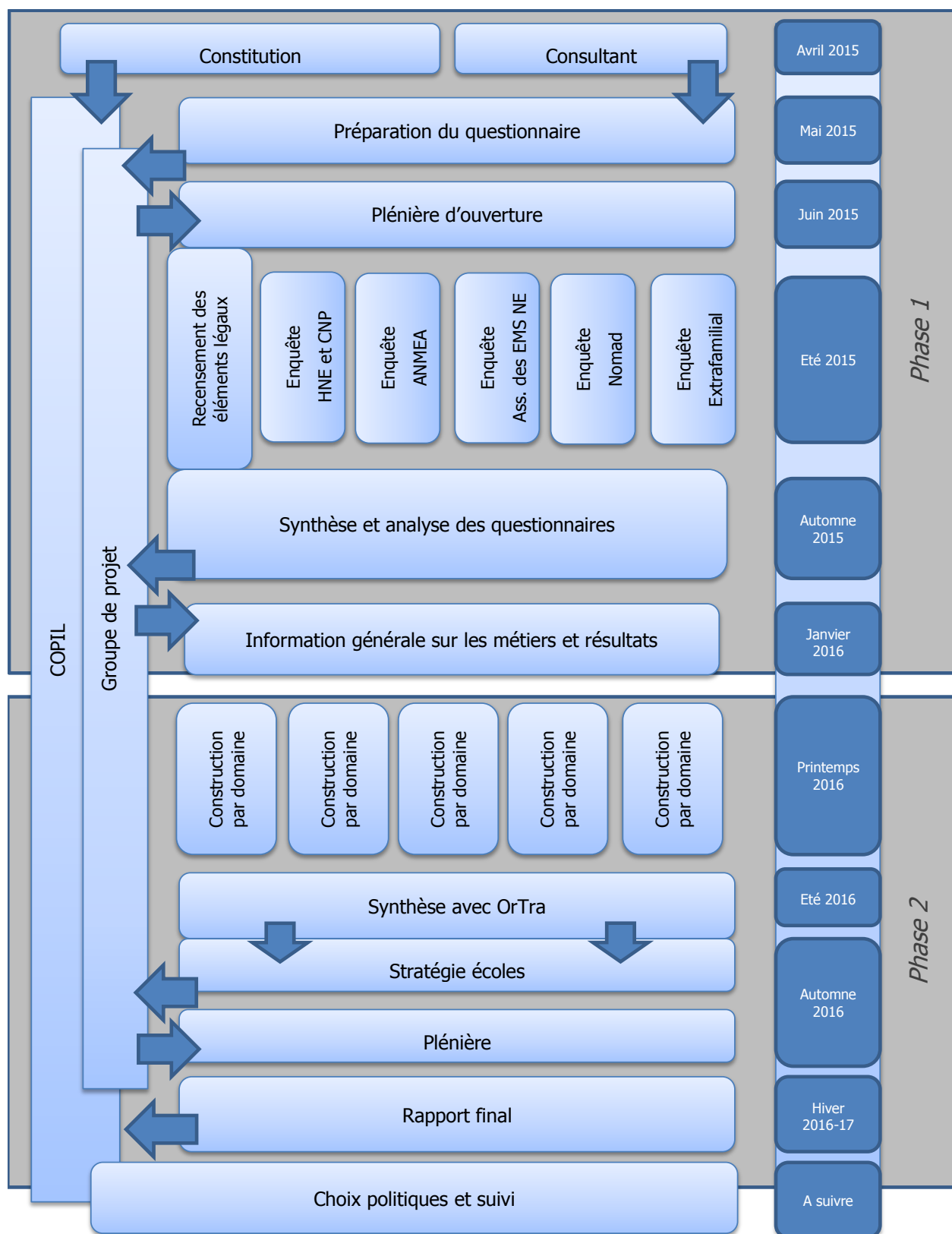
ANNEXE 3 – TABLEAU DE CONCORDANCE DES MESURES

Recommandation		Piste de travail	Fiche thématique
No	Résumé	No	No
R-01	Equilibre des équipes	CE-02	
R-02	Pilotage des formations	CE-01 CE-13 CFP-06	
R-03	Vision des places de travail	CE-07 CFP-05 CFP-10 ECO-03	
R-04	Rôle de formateur	ORT-07 ORT-13	
R-05	Réalisation du travail de formateur	ORT-06 ECO-04	
R-06	Formation de type ES en emploi	CE-11 CFP-07	B2-07c B2-12
R-07	L'OrTra et la communication	ORT-01 ORT-03 ORT-08 ORT-12	B2-01 B2-02
R-08	L'OrTra et l'évolution des professions	ORT-04 ORT-05	B2-03
R-09	Gestion des ressources humaines	INS-05	B1-02 B1-03 B1-04 B1-09 B1-10 B1-11 B1-12

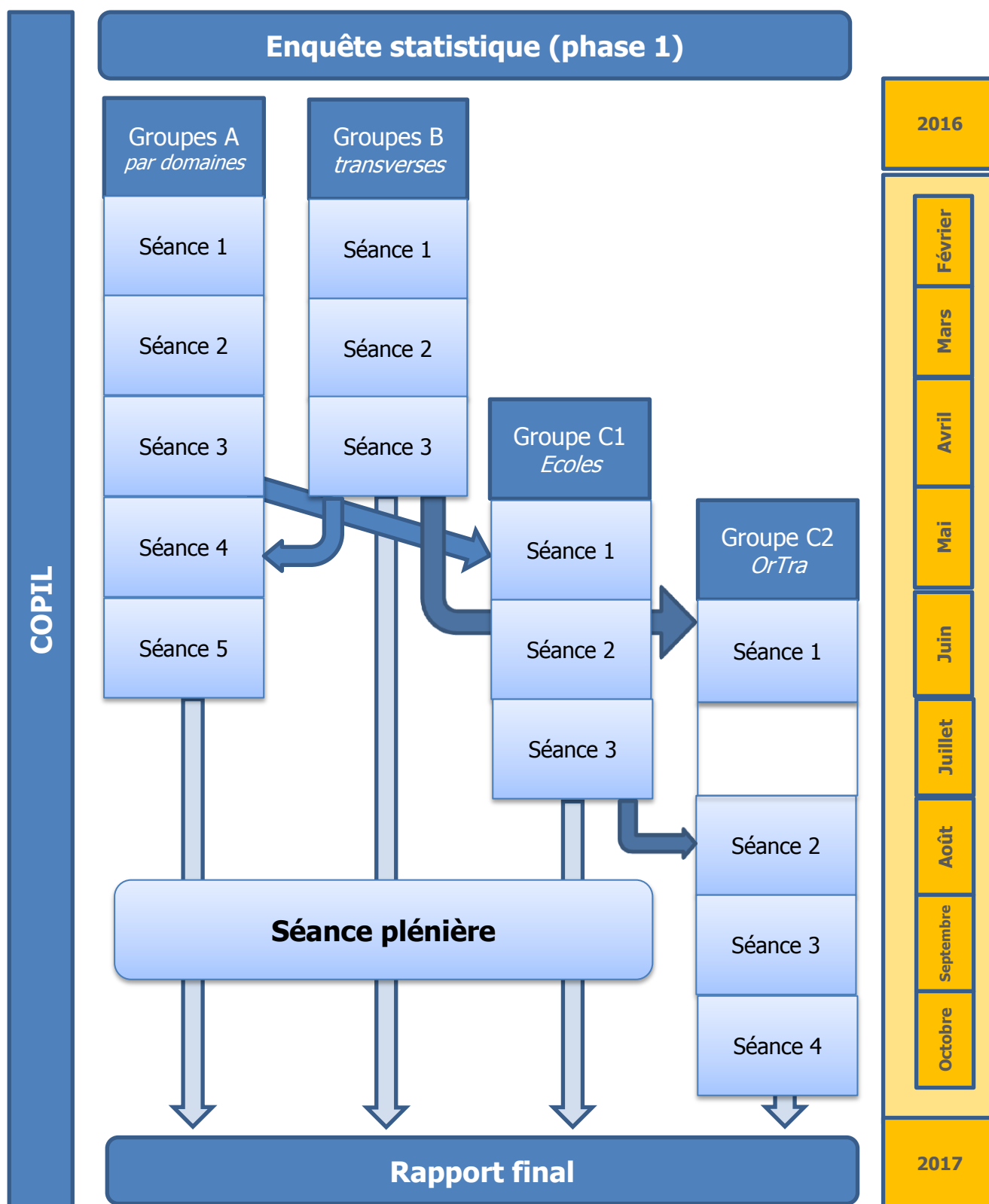
			B1-13 B1-14 B1-15
R-10	Développement d'une infrastructure favorable aux employés	CE-09	B1-09 B2-05 B2-06
R-11	Rôle de l'employeur dans l'implication des membres des équipes	INS-04	B1-10
R-12	Réorganisation de la structure d'accueil et d'accompagnement de la personne âgée	CE-04 CE-08 CE-13 INS-07	
R-13	Fonctions et champs de compétences	CE-07 INS-02 INS-03	
R-14	Image institutionnelle	INS-06	B2-04
R-15	Lieu de stage et évolution des formations type secondaire II	CFP-05 CFP-06 CFP-09 CFP-10 INS-01 ECO-06	B2-07a
R-16	Formation bachelor en soins infirmiers en cours d'emploi (HES)	CE-11 CFP-02 CFP-12 ECO-05 ECO-09 ECO-10	B2-07b B2-12
R-17	Formation ES	CFP-13 ECO-07	B2-07c
R-18	Axes de collaboration entre les partenaires de formation et anticipation des besoins en prestations et donc en personnel	CE-05 CFP-08 ORT-07	B2-02
R-19	Système d'indicateurs sur les besoins futurs	CE-05	B2-03
R-20	Adaptation des formations et renforcement des compétences	CE-06 ORT-05 ECO-10	

R-21	Evolution du système de formation en relation avec le marché du travail	ECO-02	B1-07
R-22	Compétences des cadres	CE-10 CFP-22 INS-08	
R-23	Formation des cadres	ORT-10	
R-24	Formation de formateur	INS-09	B1-08
R-25	Suivi de la formation CFC (Qualicarte)	CFP-14	
R-26	Validation des acquis et de l'expérience (VAE)	CFP-16 ORT-10	B2-11
R-27	Rémunération des personnes en charge d'expertise de fin d'apprentissage	CFP-15 ORT-09	
R-28	Recyclage des infirmiers	CE-14 ECO-11	B2-10
R-29	Formation continue – perfectionnement et les subventions de l'Etat	CE-15	B1-05
R-30	Formation continue et la base de calcul des dotations	CE-03 CE-16	B1-06
R-31	Formation continue et budget cantonal	CE-17	

ANNEXE 4 – SCHEMA GLOBAL DU PROJET



ANNEXE 5 – SCHEMA DE FONCTIONNEMENT PHASE 2



ANNEXE 6 – PLANIFICATION DE MISE EN ŒUVRE



DOMAINE DE LA SANTÉ ET DU SOCIAL (DSS)
CONFIGURATION D'UN DISPOSITIF CANTONAL DE FORMATION
 Document complémentaire au rapport fin Septembre 2016

■ A initier
 ■ En Cours
 ■ Échéance prévue
 ■ Réalisé
 ■ Suivi en continu
 ■ Suspendu

Tableau de bord du dossier:				Echéances		2017												2018												2019											
DOMAINE DE LA SANTÉ ET DU SOCIAL (DSS) ÉCHÉANCIER DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS																																									
Mesure : Porteur: Priorité : Projet :				Date début	Date fin	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sep			
2	SFPO	2	Un pilotage des formations peut être mis en place. Il passera alors par des indications sur les types de stage, et des incitations financières à la formation, harmonisées sur le plan cantonal, et prenant en compte l'ensemble des niveaux de formation (sec II, tertiaires A et B, etc.).	04.2017	08.2017																																				
15	SFPO	2	Certains aspects devront être revus dans les années futures, notamment du fait des difficultés de plus en plus marquées à trouver des lieux de stages. Envisager une évolution du mode de formation relevant de la maturité intégrée est à prendre en compte (passage total ou partiel en dual, limitation des variantes ASE, modification de l'organisation de l'école degré diplôme, ...)	04.2017	08.2017																																				
16	SFPO	3	Envisager l'encouragement à la formation bachelor en soins infirmiers en cours d'emploi, en lien avec une école extra-cantonale ; mettre alors en place un mode de rémunération des personnes qui prennent en compte une partie du temps de formation, et rendre la filière plus attractive.	04.2017	08.2017																																				
17	SFPO	1	Développer une vision globale du dispositif de formation de niveau ES pour le canton, tant dans le domaine de la santé que du social, et envisager des ouvertures de classe dans de nouvelles filières, y compris sur le plan des soins infirmiers.	De suite	03.2017																																				
18	SFPO	1	Les écoles, l'OrTra et la commission de formation professionnelle DSS développent des axes forts de collaboration et abordent les questions de formation de manière systémique et coordonnée.	De suite	03.2017																																				
20	SFPO	1	Le champ professionnel DSS change et évolue ; les formations doivent pouvoir s'adapter et certaines compétences être renforcées. Une coordination forte entre les acteurs sur ces questions peut permettre un pilotage plus efficient.	De suite	03.2017																																				
25	SFPO	3	Pour les voies CFC, le suivi de la qualité de la formation est assuré par la mise en œuvre systématique de la Qualicarte dans les entreprises.	De suite	03.2017																																				
26	SFPO	2	Poursuivre les actions en lien avec la promotion de la validation des acquis et de l'expérience, à tous niveaux secondaire II, et, parallèlement, en limiter l'accessibilité à des personnes dont le dossier correspond à cette voie de formation.	De suite	03.2017																																				
27	SFPO	2	L'Etat revisite le mode de rémunération des personnes en charge de l'expertise de fin d'apprentissage.	04.2017	08.2017																																				

Tableau de bord du dossier:					Echéances		2017												2018												2019								
DOMAINE DE LA SANTÉ ET DU SOCIAL (DSS)																																							
ECHÉANCIER DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS																																							
Mesure :	Porteur:	Priorité :	Projet :	Date début	Date fin	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	
3	COMM	2	Une augmentation du nombre de places disponibles est un effort à mener et nécessite un engagement politique. Une vision globale du système permettrait de développer une vision globale des places ; quelques éléments clés peuvent permettre en outre de « sérier » les personnes recourant à des nécessités de stages, et donc de potentialiser les efforts de formation des institutions en visant le moyen et long terme des carrières professionnelles dans le DSS.	De suite	07.2017																																		
21	COMM	2	Faire évoluer la systématique de formation et renforcer certains thèmes, et rester ainsi en lien avec l'évolution du marché du travail et la concrétisation des actions.	04.2017	08.2017																																		
4	SCSP	2	Le rôle de formateur est encouragé de manière spécifique, et sous une forme unique pour l'ensemble du DSS. Le temps de travail reconnu pour la partie formation est de 10%, quel que soit le niveau de formation suivi.	De suite	12.2017																																		
12	SCSP	1	L'Etat encourage le renforcement et le développement des institutions en tant que « centres de compétences » de l'accompagnement des personnes concernées, en permettant de créer des synergies et d'améliorer l'attractivité du domaine sur le marché de l'emploi.	En cours																																			
19	SCSP	1	Les services de l'Etat développent pour chacun de leur domaine un système d'indicateurs permettant d'anticiper les besoins de la population en termes de prestations ; ceci favorise un pilotage en continu des besoins futurs en personnel (en lien avec le projet MARS de la Confédération)	En cours																																			
22	SCSP	x	Par voie réglementaire, les responsables sont tenus de suivre une formation en conduite et responsabilité d'équipe.	Réalisé																																			
29	SCSP	1	Les contrats de prestation et/ou tout autre système de subventionnement par l'Etat comprend des contraintes dans l'utilisation des fonds destinés aux perfectionnements et à la formation continue.	De suite	10.2018																																		
30	SCSP	x	Le temps de formation continue est reconnu dans le calcul de base des dotations en personnel.	Réalisé																																			
31	SCSP	2	Un budget particulier est calculé globalement sur le plan cantonal et délivré aux institutions pour les formations longues, sur la base de demandes annuelles en lien – notamment – avec les normes réglementaires.	De suite																																			

Tableau de bord du dossier:				Echéances		2017												2018												2019									
DOMAINE DE LA SANTÉ ET DU SOCIAL (DSS) ÉCHÉANCIER DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS																																							
Mesure : Porteur: Priorité : Projet :				Date début	Date fin	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	
4	SIAM	2	Le rôle de formateur est encouragé de manière spécifique, et sous une forme unique pour l'ensemble du DSS. Le temps de travail reconnu pour la partie formation est de 10%, quel que soit le niveau de formation suivi.	De suite	12.2017													En continu																					
12	SIAM	1	L'Etat encourage le renforcement et le développement des institutions en tant que « centres de compétences » de l'accompagnement des personnes concernées, en permettant de créer des synergies et d'améliorer l'attractivité du domaine sur le marché de l'emploi.	De suite	12.2018																																		
19	SIAM	1	Les services de l'Etat développent pour chacun de leur domaine un système d'indicateurs permettant d'anticiper les besoins de la population en termes de prestations ; ceci favorise un pilotage en continu des besoins futurs en personnel.	De suite	12.2018																								En continu										
22	SIAM	1	Par voie réglementaire, les responsables sont tenus de suivre une formation en conduite et responsabilité d'équipe.	De suite	12.2017													En continu																					
29	SIAM	1	Les contrats de prestation et/ou tout autre système de subventionnement par l'Etat comprend des contraintes dans l'utilisation des fonds destinés aux perfectionnements et à la formation continue.	De suite	12.2018																																		
30	SIAM	1	Le temps de formation continue est reconnu dans le calcul de base des dotations en personnel.	De suite		En continu																																	
31	SIAM	2	Un budget particulier est calculé globalement sur le plan cantonal et délivré aux institutions pour les formations longues, sur la base de demandes annuelles en lien – notamment – avec les normes réglementaires.	De suite		En continu																																	

Tableau de bord du dossier:					Echéances		2017												2018												2019											
DOMAINE DE LA SANTÉ ET DU SOCIAL (DSS) ÉCHÉANCIER DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS																																										
Mesure :	Porteur:	Priorité :	Projet :	Date début	Date fin	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.				
4	SPAJ	2	Le rôle de formateur est encouragé de manière spécifique, et sous une forme unique pour l'ensemble du DSS. Le temps de travail reconnu pour la partie formation est de 10%, quel que soit le niveau de formation suivi.	De suite	12.2017													En continu																								
12	SPAJ	1	L'Etat encourage le renforcement et le développement des institutions en tant que « centres de compétences » de l'accompagnement des personnes concernées, en permettant de créer des synergies et d'améliorer l'attractivité du domaine sur le marché de l'emploi.	De suite	12.2018																																					
19	SPAJ	1	Les services de l'Etat développent pour chacun de leur domaine un système d'indicateurs permettant d'anticiper les besoins de la population en termes de prestations ; ceci favorise un pilotage en continu des besoins futurs en personnel.		11.2016	En continu																																				
22	SPAJ	1	Par voie réglementaire, les responsables sont tenus de suivre une formation en conduite et responsabilité d'équipe.	De suite		En continu																																				
29	SPAJ	1	Les contrats de prestation et/ou tout autre système de subventionnement par l'Etat comprend des contraintes dans l'utilisation des fonds destinés aux perfectionnements et à la formation continue.	De suite	12.2018																																					
30	SPAJ	1	Le temps de formation continue est reconnu dans le calcul de base des dotations en personnel.	De suite		En continu																																				
31	SPAJ	2	Un budget particulier est calculé globalement sur le plan cantonal et délivré aux institutions pour les formations longues, sur la base de demandes annuelles en lien – notamment – avec les normes réglementaires.	De suite		En continu																																				

Tableau de bord du dossier:						Echéances		2017												2018												2019											
DOMAINE DE LA SANTÉ ET DU SOCIAL (DSS) ECHÉANCIER DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS																																											
Mesure :	Porteur:	Priorité :	Projet :	Date début	Date fin	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.					
5	ORTRA	2	La réalisation du travail de formateur est simplifié au maximum, notamment par des mesures touchant aux rapports de formation et aux notations semestrielles.	De suite	07.2017																																						
7	ORTRA	1	L'OrTra neuchâteloise met en œuvre une communication proactive sur les métiers, prenant en compte l'ensemble du champ professionnel DSS . Elle développe notamment des axes de travail prioritaires avec les partenaires concernés par l'orientation professionnelle dans le canton.	De suite	12.2017																																						
8	ORTRA	2	L'OrTra neuchâteloise développe une vision proactive de l'évolution des professions, inscrit ses observations dans ses actions de communication, et se fait force de proposition pour développer des formations et des perfectionnements en rapport avec ces évolutions.	De suite	05.2017																																						
23	ORTRA	1	L'OrTra met à disposition des référentiels de compétences et, le cas échéant, organise des séances d'information sur les métiers et les voies de formation, notamment à l'intention des directions et des cadres, et ceci plus particulièrement encore lors des changements d'ordonnances, de plan de formation et d'évolutions significatives des plans d'étude cadre.	De suite	03.2017																																						
28	HES	3	La HES développe une offre spécifique de recyclage pour les infirmières, sur territoire neuchâtelois ; l'Etat prend en charge les frais de cours ; les employeurs engagent ces personnes à un salaire correspondant à leur fonction.	De suite	08.2017																																						

Tableau de bord du dossier:				Echéances		2017												2018												2019													
DOMAINE DE LA SANTÉ ET DU SOCIAL (DSS) ÉCHÉANCIER DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS																																											
Mesure :	Porteur:	Priorité :	Projet :	Date début	Date fin	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.					
1	INST	1	Le travail relatif à la construction/adaptation des équilibres d'équipe doit pouvoir se poursuivre. Un renforcement de la connaissance des champs de compétences des niveaux de formation permettra une évolution, favorable - à terme - aux questions de recrutement. Ce travail sera potentiellement bénéfique en termes économiques.	De suite	12.2017													En continu																									
4	INST	2	Le rôle de formateur est encouragé de manière spécifique, et sous une forme unique pour l'ensemble du DSS. Le temps de travail reconnu pour la partie formation est de 10%, quel que soit le niveau de formation suivi.	De suite	12.2017													En continu																									
6	INST	1	Faire évoluer les conditions de formation de type ES en emploi, notamment sur les questions des conditions de travail (emploi ou stage), et ouvrir des places pour les études d'EdE.	De suite	07.2017																																						
9	INST	2	Mettre en place une stratégie de durabilité dans la fonction, sur le plan de la gestion des ressources humaines, en lien avec les propositions ci-dessus et les propositions de Curaviva dans le domaine.	De suite	05.2017						En continu																																
10	INST	3	Se rendre attractif par une infrastructure facilitant et offrant des avantages sur le plan de l'organisation personnelle sont des manières intéressantes de se positionner comme employeur attractif, facilitant à la fois le recrutement et la durée des personnes à la place de travail.	De suite	05.2017						En continu																																
11	INST	2	En tant qu'employeur, il est possible d'amplifier l'intérêt pour un champ professionnel en développant, à l'interne de l'entreprise, des possibilités de varier le sens de l'implication professionnelle des membres des équipes.	De suite	08.2017									En continu																													
12	INST	1	L'Etat encourage le renforcement et le développement des institutions en tant que « centres de compétences » de l'accompagnement des personnes concernées, en permettant de créer des synergies et d'améliorer l'attractivité du domaine sur le marché de l'emploi.	De suite	12.2018																																						
13	INST	2	Une définition claire des fonctions et des champs de compétences nécessaires par secteur, alliée à une gestion proactive des ressources humaines, permet de dynamiser la conduite du personnel et de renforcer les capacités d'adaptabilité de l'employeur comme de l'employé.	De suite	12.2018																																						
14	INST	1	Travailler l'image positive de l'employeur (en termes de communication comme dans le concret des relations professionnelles) est un moyen d'attractivité important, ouvrant et facilitant les possibilités de recrutement.	De suite	08.2017									En continu																													
24	INST	1	Les personnes en charge de l'accompagnement de personnes en formation sont au bénéfice de formations de formateurs, pour chaque niveau des voies de formation suivies.	De suite		En continu																																					
30	INST	1	Le temps de formation continue est reconnu dans le calcul de base des dotations en personnel.	De suite		En continu																																					

ANNEXE 7 – COMPOSITION DES INSTANCES DU PROJET

COMITE DE PILOTAGE

Monika Maire-Hefti	Conseillère d'Etat, Cheffe du Département de l'éducation et de la famille Présidente du CoPil
Jean-Pierre Brügger	Directeur du Centre interrégional de formation des montagnes neuchâteloises (CIFOM)
Christian Fellrath	Chef du Service de la protection de l'adulte et de la jeunesse (SPAJ)
Laurent Feuz	Chef du Service de la formation post-obligatoire et de l'orientation (SFPO)
Vincent Huguenin-Dumitan	Chef du Service de la santé publique (SCSP)
Jacques Laurent	Chef du Service des institutions pour adultes et mineurs (SIAM)
Vincent Martinez	Président de l'OrTra Neuchâtel santé-social
Jean-Marc Fonjallaz	Consultant (voix consultative)

GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT

Christian Fellrath	Chef du Service de la protection de l'adulte et de la jeunesse (SPAJ) Président du GA
Jean-Pierre Brügger	Directeur du Centre interrégional de formation des montagnes neuchâteloises (CIFOM)
Laurent Feuz	Chef du Service de la formation post-obligatoire et de l'orientation (SFPO)
Jean-Marc Fonjallaz	Consultant (voix consultative)
Vincent Huguenin-Dumitan	Chef du Service de la santé publique (SCSP)
Jacques Laurent	Chef du Service des institutions pour adultes et mineurs (SIAM)
Vincent Martinez	Président de l'OrTra Neuchâtel santé-social

L'EQUIPE D'ENKIDU CONSEIL

Jean-Marc Fonjallaz	chef de projet
Françoise Christ	consultante
Stéphane Mudhoosoodun	chargé de projet, statisticien
Evelyne Rappo Gumy	consultante
Sandra Roduit	secrétaire
Ariane Trabelsi	consultante

MEMBRES DES GROUPES

GROUPES A

<i>NO DE GROUPE</i>	<i>NOMS DES PARTICIPANTS</i>	<i>NO DE GROUPE</i>	<i>NOMS DES PARTICIPANTS</i>
A1 <i>HOPITAUX</i>	Valérie Delvaux Micheline Mantegani Airelle Buff	A5 <i>INSTITUTIONS SOCIALES</i> <i>DOMAINE HANDICAP</i>	Laurent Girardin Yves Lohri Michel Fortin Marc Froidevaux Claudia Senn Manon Mendez
A2 <i>PSYCHIATRIE</i>	Steven Gozo Valérie-Anne Turansky Nadia Nicoli Tanya Troyan Cédric Zanini Habiba Khelifi	A6 <i>INSTITUTIONS SOCIALE</i> <i>DOMAINE JUSTICE ET</i> <i>POLICE</i>	Jacques Farron Sylviane Marques da Silva Luca Fumagalli Pierre Seiler Claude Butscher Sarah Pavillon Léchenne
A3 <i>SOINS A DOMICILE</i>	Delfina Ribeiro Christelle Haussener Robin Delisle Valérie Rocca Nathalie Jolidon Anaïs Gaille Frédéric Chavanne Magali Ghezzi	A7 <i>PETITE ENFANCE ET</i> <i>ACCUEIL</i> <i>EXTRASCOLAIRE</i>	Christine Moreira Delphine Gaille Hortensia Simond Alexandre Bédât Charlotte Nilsson Marc Dunant Katja Bannwart Camille Ahmetaj Ella Durgniat
A4 <i>EMS</i>	Christian Gurtner Sandrine Roncato Laurent Imhoff Philippe Maire Oscar Fernandez		

GROUPE B

<i>NO DE GROUPE</i>	<i>NOMS DES PARTICIPANTS</i>	<i>NO DE GROUPE</i>	<i>NOMS DES PARTICIPANTS</i>
B1 CONSERVATION DES TALENTS	Valérie Delvaux Steven Gozo Florian Sutter Vincent Martinez Isabelle Gindrat Philippe Maire Delphine Gaille Jérémy Bachmann Stéphanie Spart René Vuillemin	B2 ATTRACTIVITE DE LA PROFESSION	Valérie Delvaux Corinne Girod Christelle Haussener Yann Stoller Samuel Jeannet Delphine Gaille Alexandre Bédât Stéphanie Spart René Vuillemin

GROUPE C

<i>NO DE GROUPE</i>	<i>NOMS DES PARTICIPANTS</i>	<i>NO DE GROUPE</i>	<i>NOMS DES PARTICIPANTS</i>
C1 ECOLES	Ivan Deschenaux Joseph Coquoz Jean-Marc Brun Alain Zosso Laurence Robatto	C2 ORTRA	Vincent Martinez Valérie Delvaux Claude Butscher Sandrine Ambigapathy Sébastien Delage Jean-Marc Fonjallaz

ANNEXE 8 – ÉLÉMENTS STATISTIQUES ; INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

CALCUL DE LA PROPORTION DE FRONTALIERS DANS LA POPULATION ACTIVE EN 2015.

En bleu, données de l'OFS, en rouge, chiffres pris sur les sites de statistiques des cantons le 13.11.15. Il y a 654 frontaliers comptabilisés dans les questionnaires : ce qui fait que $654/10'912.90 = 5.99\%$

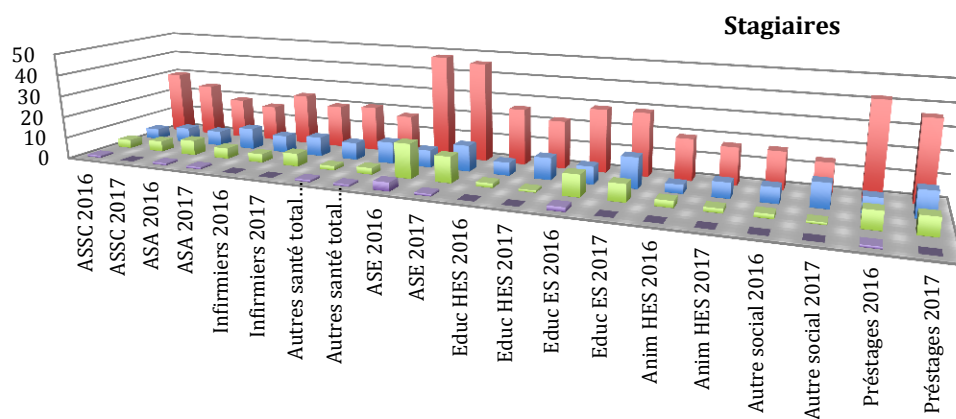
	Population Totale 2013	Population Active 2013	Proportion d'actifs	Frontaliers 2015	Population Totale 2015	Population active 2015	% de frontaliers dans la population active en 2015
Vaud	608'946	394'965	64.86%	25691.40	765049.00	496214.08	5.18%
Neuchâtel	145'622	92'508	63.53%	10912.90	177230.00	112587.33	9.69%
Genève	356'753	219'790	61.61%	72173.90	482545.00	297288.50	24.28%

RETRAITES

Nous considérons les personnes de plus de 65 ans comme le nombre de retraités. Les chiffres de l'OFS

INTENTIONS D'ENGAGEMENT

Ici nous avons l'illustration au travers du nombre de stagiaires des intentions d'engagement des institutions neuchâteloises. Il y a une très forte tendance à ne pas modifier ses intentions.



	ASSC 2016	ASSC 2017	ASA 2016	ASA 2017	Infirmiers 2016	Infirmiers 2017	Autres santé total 2016	Autres santé total 2017	ASE 2016	ASE 2017	Educ HES 2016	Educ HES 2017	Educ ES 2016	Educ ES 2017	Anim HES 2016	Anim HES 2017	Autre social 2016	Autre social 2017	Préstages 2016	Préstages 2017
En baisse	1	0	1	1	0	0	1	1	4	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0
En hausse	4	5	7	5	4	6	2	3	16	12	2	1	10	8	3	2	2	1	8	8
Ne sait pas encore	5	7	7	10	8	9	8	10	8	12	6	10	8	14	4	7	7	11	7	12
Identique	30	25	19	17	24	20	21	18	48	46	26	22	29	29	19	17	17	14	42	36

ANNEXE 9 – FICHES DE MISE EN ŒUVRE DE MESURES DE PROMOTION DU DSS

Récapitulatif des fiches B1

<u>No</u>	<u>Thème</u>
B1-01	Valorisation des avantages CCT et autres règlements
B1-02	Aménagement du temps de travail – gestion des horaires
B1-03	Temps de travail - remplacement
B1-04	Aménagement du temps de travail – gestion des vacances
B1-05	Formation continue – normes budgétaires
B1-06	Formation continue – évolution des dotations
B1-07	Formation continue – spécialisations
B1-08	Formation de base – accompagnement
B1-09	Intérêt au travail – culture d’entreprise
B1-10	Intérêt au travail – diversité des tâches
B1-11	Intérêt au travail – bien-être psychologique – soutien
B1-12	Intérêt au travail – bien-être psychologique – participation
B1-13	Gestion des talents – maintien et développement interne
B1-14	Gestion des talents – plans de carrière
B1-15	Santé et bien-être au travail
B1-16	Frais de formation

Récapitulatif des fiches B2

<u>No</u>	<u>Thème</u>
B2-01	Politique marketing
B2-02	Communication partenariale
B2-03	Métiers de demain – réflexion prospective
B2-04	Attractivité – image institutionnelle
B2-05	Conditions environnementales – garde des enfants
B2-06	Conditions environnementales – transport
B2-07a	Développement formation de base – secondaire II
B2-07b	Développement formation de base en emploi de niveau tertiaire A
B2-07c	Développement formation de base – tertiaire B
B2-08	Encouragement à la formation des jeunes
B2-09	Planification des tâches de formation
B2-10	Retour des infirmières dans la pratique professionnelle
B2-11	Validation des acquis et de l'expérience (VAE) et mesures spécifiques
B2-12	Conditions contractuelles de formation

Valorisation des avantages CCT et autres règlements

Finalité	La mise en valeur des conditions contractuelles de travail du domaine DSS renforce les éléments d'attractivité des postes de travail dans le canton de Neuchâtel.
Lien avec travaux de groupes	<i>Propositions 1-3 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx » et 6, 22 et 23 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx »</i>
Argumentaire	Un travail important a déjà été mené dans le canton de Neuchâtel sur le plan des CCT, ce qui permet d'offrir des conditions de travail attractives. Valoriser ce dispositif est une action importante sur le marché de l'emploi du canton de Neuchâtel.
Objectifs généraux	✓ Identifier les points forts offerts par les CCT ; ✓ rendre les CCT accessibles par des sites internet attractifs (développer ou renforcer) ; ✓ valoriser – sur les sites – l'accès rapide aux points forts des CCT et mettre en valeur les avantages neuchâtelois ; ✓ renforcer les axes de communication via les employeurs, en maintenant notamment des publications attrayantes en lien avec les activités des commissions paritaires. ✓ Développer une identité commune aux structures de l'enfance sur les questions des conditions de travail ; ✓ mettre en place puis publier des éléments clés communs pour ce domaine, ✓ et mener un projet de promotion pour le travail en territoire neuchâtelois dans le domaine de l'enfance. ✓ Encourager les employeurs à concrétiser les mesures d'appui à la durabilité des fonctions prévues dans les CCT (voir aussi les autres propositions du groupe B1)
Moyens	➤ Mener une réflexion sur les points forts à mettre en exergue ; ➤ mandater les commissions paritaires pour développer les axes de communication³⁸ ; ➤ rester en veille par rapport aux évolutions des cantons voisins, et étudier – le cas échéant – les mesures à prendre ; ➤ désigner une instance de travail pour le domaine de l'enfance.
Coût	Des moyens financiers pour le travail en commission et pour le développement des moyens de communication sont à prévoir. Ils sont à prendre en compte dans les budgets de fonctionnement des CCT.
Axe temporel	Ce travail peut être mené dès 2017 ; l'adaptation des moyens est à prévoir pour l'automne 2017. Il est ensuite continu.

³⁸ voir par exemple https://www.stadt-zuerich.ch/vbz/de/index/die_vbz/arbeiten_bei_den_vbz/offene_stellen_vbz.html#

Aménagement du temps de travail – gestion des horaires

Finalité	Les horaires de travail sont organisés suffisamment à l'avance de manière à permettre aux membres des équipes de pouvoir concilier organisation personnelle et obligations professionnelles.
Lien avec travaux de groupes	<i>proposition 6 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	Les contraintes dues aux horaires irréguliers sont des inconforts pour l'organisation de la vie privée des membres des équipes ; ceci impacte directement la durée de carrière. Trouver des solutions est un moyen de prolonger la fidélité du personnel.
Objectifs généraux	✓ Viser une communication des horaires anticipées à plus de quatre semaines avant la première date concernée ; ✓ appliquer autant que possible des horaires annuels ; ✓ être inventif et proposer des moyens alternatifs d'organisation des temps de travail, en profitant notamment des expériences existantes dans d'autres secteurs sur le territoire cantonal, ✓ et en offrant suffisamment de souplesse d'adaptations dans les équipes.
Moyens	➤ Mener une réflexion avec les membres du personnel sur les attentes et consécutivement sur les moyens à mettre en place ; ➤ assurer des périodes de test et échanger avec les autres secteurs du canton sur les avantages et les inconvénients des solutions mise en place.
Coût	Les démarches sont à mener dans le cadre du fonctionnement habituel des équipes et des institutions concernées.
Axe temporel	Cette mesure est spécifique à chaque institution et ne répond pas à des contingences de délais précis. Un point de situation sur les mesures prises au courant de 2017 permettrait d'assurer l'implémentation, et de la rendre visible.

Aménagement du temps de travail – gestion des remplacements

Finalité	Une organisation spécifique permet de palier aux absences du personnel de manière simplifiée tout en limitant les coûts directs consécutifs ³⁹ .
Lien avec travaux de groupes	<i>proposition 7 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	L'absence de collègue est une source de stress et d'insatisfaction pour les autres membres de l'équipe. Faciliter la gestion des remplacements impacte directement ces sources de mécontentement.
Objectifs généraux	✓ Assurer les remplacements par une équipe spécifique, spécialisée par domaines d'activité (handicap, vieillesse, enfance) ; ✓ pour ce faire : mettre en place un système de « pool de remplacement » en fédérant les institutions de taille moyenne ; ✓ assurer la gestion de cette équipe par un secrétariat centralisé.
Moyens	➤ Recenser dans un premier temps les besoins en remplacement dans les institutions concernées (tâche des faïtières) ; ➤ spécialiser un secrétariat associatif⁴⁰ dans la gestion du pool de remplacement et, avant cela, mesurer de manière précise le coût de gestion de la mesure ; ➤ mettre en place une politique de recrutement pour cette équipe ; ➤ décider d'un mode de financement des frais de base. ➤ mettre en place des mesures de prévention pour les périodes connues comme délicates pour les équipes (fin d'année scolaire et civile).
Coût	La mesure est jugée comme neutre, voire porteuse d'économies par la limitation du recours au personnel issu des agences temporaires.
Axe temporel	Cette mesure nécessite une étude préliminaire, qui pourrait être menée en 2016 déjà, pour une mise en vigueur à partir du début de 2018.

³⁹ Cette mesure est complémentaire à celle liée à la gestion des absences (B1 – XX)

⁴⁰ ou dans un service de l'Etat pour les structures extrafamiliales

Aménagement du temps de travail – gestion des vacances

Finalité	L'objectivation des critères d'attribution des vacances pour les périodes délicates permet de diminuer le mécontentement des membres des équipes. Un système aux critères objectivables évite/diminue également les sources de conflits entre membres des équipes comme au niveau hiérarchique.
Lien avec travaux de groupes	<i>proposition 8 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	L'attribution des vacances, notamment pour la période d'été, est très souvent un sujet de difficultés, qui engendre du mécontentement sur le plan professionnel, péjore le climat de travail et – à terme – peut impacter la durée de carrière.
Objectifs généraux	✓ Mettre en place des systèmes d'attribution des vacances sur la base de critères simples et clairement nommés ; ✓ échanger entre institutions et secteurs sur les méthodes appliquées afin de travailler en amélioration continue inter-secteurs (best-practice).
Moyens	➤ Recenser les différents modèles existant et publier des recommandations (tâche dévolue aux gestionnaires des CCT) ; ➤ appliquer la méthode semblant la plus adéquate en lien avec la réalité institutionnelle. Moyen recensé à ce stade : a) attribution de points de priorité prenant en compte (entre autres) la situation de famille, l'ordre de priorité précédent, la durée de carrière dans l'entreprise. b) à éviter : tout système portant sur la prise en compte du degré d'absentéisme (effet contradictoire).
Coût	Outre l'étude préliminaire, la mesure est jugée comme neutre sur le plan financier.
Axe temporel	Cette mesure nécessite une étude préliminaire, qui pourrait être menée en 2016 déjà, pour une mise en vigueur à partir du début de 2017 dans certaines institutions.

Formation continue – normes budgétaires

Finalité	La sécurisation d'une norme permettrait d'agir directement sur la capacité des institutions à agir en termes de formation continue, en renforçant ainsi la qualité des prestations offertes par les institutions neuchâteloises, et en agissant sur la satisfaction et durabilité au travail.
Lien avec travaux de groupes	<i>propositions 10, 13 et 14 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	La formation du personnel contribue à la qualité des prestations et permet de répondre aux normes fédérales de la loi sur formation continue. C'est un élément important de satisfaction, qui représente une contribution directe à l'augmentation de la durée des carrières. Les mesures de formation sont décidées dans le cadre d'une politique interne à chaque institution. Elles touchent entre autres aux connaissances pratiques spécialisées, au savoir-être (ressourcement), aux rôles de conduite et à la gestion des compétences.
Objectifs généraux	✓ Définir une norme financière globale pour fixer les budgets de formation des institutions⁴¹ ; ✓ assurer l'utilisation des fonds ainsi attribués pour des efforts effectifs de formation⁴².
Moyens	➤ Indication de la norme et de son contrôle dans les contrats de prestation ; ➤ traitement similaire de toutes les institutions subventionnées ; ➤ norme spécifique imposée pour le domaine de l'enfance. ➤ Les institutions présentent l'utilisation du budget sous la forme d'un plan de formation prévisionnel et réalisé.
Coût	La norme (à négocier ; par exemple 1 % de la masse salariale globale) peut entraîner des coûts supplémentaires au budget de l'Etat.
Axe temporel	Cette mesure peut entrer en vigueur après accord politique, soit à partir du 1 ^{er} janvier 2018.

⁴¹ Cette norme se définit en % du budget salarial global des institutions. La somme ainsi définie ne prend en compte que les frais directs de formation (coûts d'inscription, déplacements, repas et logement) ; une possibilité de négociation supplémentaire pour des formations longues reste ouverte.

⁴² condition complémentaire aux contrats de prestations.

Formation continue – évolution des dotations

Finalité	La formation continue est encouragée et les absences pour formation sont compensées, ceci permettant de lutter contre les inconvénients subis dans les équipes (remplacements, charges supplémentaires de travail).
Lien avec travaux de groupes	<i>proposition 11 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	L'absence pour formation continue impacte directement le rendement des équipes ; elle représente une charge de travail supplémentaire, voire une diminution de la qualité des prestations et des possibilités de répondre aux demandes des clients. Y répondre est un atout.
Objectifs généraux	✓ Prendre en compte un taux d'absence pour formation continue dans le calcul de dotation en personnel, et ceci pour toutes les catégories d'institutions.
Moyens	➤ Indication de la norme dans les règlements touchant aux calculs de dotation (ex. : 5 jours par EPT, soit environ 2% de temps de travail) ; ➤ prise en compte de la norme lors du prochain exercice budgétaire ; ➤ condition de reconnaissance liée à l'utilisation du budget spécifique (voir proposition B1-05).
Coût	Le coût représente une augmentation de la masse salariale globale des institutions.
Axe temporel	Cette mesure peut entrer en vigueur après accord politique, soit à partir du 1 ^{er} janvier 2018.

Formation continue – spécialisations

Finalité	La spécialisation des fonctions est encouragée et permet au canton de pouvoir faire face aux différentes problématiques sociales et de santé publique, dans un contexte en augmentation d'exigences de la part des clients.
Lien avec travaux de groupes	<i>proposition 12 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	Encourager la spécialisation permet d'augmenter le panel de compétences à disposition. Cela ouvre également à des plans de carrière qui ne soient pas exclusivement orientés sur des axes hiérarchiques, tout en contribuant à l'intérêt du champ professionnel. Ceci permet de répondre aux intentions de la loi fédérale sur la formation continue.
Objectifs généraux	✓ Identifier les perfectionnements professionnels les plus pertinents en fonction du marché et de la demande, et ceci par type d'institutions ; ✓ définir, par service subventionneur, un budget global spécifique aux mesures de spécialisation comprenant les aspects de financement direct comme de couverture de dotation.
Moyens	➤ Définition du budget annuel à consacrer aux spécialisations ; ➤ établissement des mesures de priorisation et d'application ; ➤ système de communication sur les mesures prises (visibilité).
Coût	Le coût représente une augmentation de 2% de la masse salariale globale des institutions (estimation).
Axe temporel	Cette mesure peut entrer en vigueur après accord politique, soit à partir du 1 ^{er} janvier 2018.

Formations de base – accompagnement

Finalité	Les tâches d'accompagnement ⁴³ des personnes en formation sont encouragées et reconnues tant sur le plan institutionnel que personnel ; des mesures de soutien (formation continue spécifique) sont organisées et proposées.
Lien avec travaux de groupes	<i>propositions 16, 17 et 18 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	La formation professionnelle de base, à tous niveaux, est un élément essentiel de la relève. Soutenir les mesures d'accompagnement des personnes augmente la qualité de cette prestation et favorise l'implication des équipes dans ces tâches.
Objectifs généraux	✓ Reconnaître dans les dotations les tâches de formation des institutions, à tous niveaux de certification ; ✓ mettre à disposition des formatrices et formateurs en entreprises des moyens concrets d'accompagnement, sous forme d'heures de décharge ou de montant forfaitaire pour prise en compte de ces tâches en dehors des horaires ; ✓ soutenir les actions des accompagnants par des mesures spécifiques de formation continue.
Moyens	➤ Prise en compte dans les dotations des tâches spécifiques de formation, en l'occurrence à un minimum de 5% de temps de travail par semaine de suivi ; ➤ intégration dans les CCT⁴⁴ de la reconnaissance des heures d'accompagnement ou du versement d'un montant forfaitaire pour tâche spécifique ; ➤ mettre en place pour les FEE⁴⁵ des formations continues spécifiques sur les rôles, les nouveautés, les méthodologies d'accompagnement, etc.
Coût	Le coût est de minimum 5% de temps de travail par apprenti-e ainsi que par personnes en stages pour les formations certifiantes (post grade, post ES, spécialisations). Cette manière de faire est également valable pour l'accompagnement des personnes en formation ES ; l'accompagnement PF HES est réglé par convention. Pour ce qui est des structures extra-familiales et extra-scolaires, ces éléments sont indicatifs ; ils devraient être intégrés au prix de journée.
Axe temporel	Cette mesure peut entrer en vigueur après accord politique, soit à partir du 1 ^{er} janvier 2018.

⁴³ L'expression « accompagnant » et « accompagnement » recouvre les tâches des PF comme des FEE

⁴⁴ voir CCT ES 2016 à ce propos

⁴⁵ uniquement le niveau « Formation professionnelle secondaire II », les autres formations ayant leurs propres systèmes, à l'IFFP ou à la HES-SO.

Intérêt au travail – culture d’entreprise

Finalité	La formalisation de la culture d’entreprise et l’implémentation des valeurs permet de renforcer les sentiments d’appartenance et de sécurité, et de développer des axes d’intérêt à la place de travail.
Lien avec travaux de groupes	<i>propositions 20 à 24 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	Les référentiels et les sentiments d’appartenance à son lieu de travail sont des éléments essentiels de pérennité dans les fonctions et d’attrait pour de nouveaux membres du personnel. Consacrer du temps et des moyens à ces questions représente un investissement d’avenir.
Objectifs généraux	✓ Développer la culture institutionnelle et développer ainsi le sentiment d’appartenance, notamment par l’expression et la déclinaison de ses valeurs ; ✓ travailler l’implémentation dans le cadre d’une politique participative, dans un cadre clair de désignation des fonctions et des responsabilités ; ✓ soigner la communication dans le but de développer une culture communicationnelle globale ; ✓ mettre en place une stratégie implicite comprenant le rôle dans ce sens des cadres intermédiaires ✓ soutenir la déclinaison des valeurs par des actions ponctuelles directement dédiées.
Moyens	➤ Travail institutionnel d’introspection sur les questions de valeurs ; ➤ organisation de la déclinaison de celles-ci autant dans les actions liées au travail avec les bénéficiaires de prestation que dans les relations humaines internes ; ➤ amener du tiers (supervision) dans les institutions et dans les démarches valeurs en particulier ; ➤ affichage clair des valeurs et mise en lien avec des commissions d’éthique internes aux institutions (ou aux groupements associatifs) ; ➤ promotion de mesures participatives et de réflexion par les directions et les cadres ; ➤ mettre en place des formations managériales spécifiques aux domaines de la communication et de la participation ; ➤ actions spécifiques de renforcement de la culture institutionnelle (rites, événements, <i>team-building</i>, etc.) ; ➤ identifier le turn-over habituel/idéal et mettre en place des stratégies de conduite RH tenant compte du rythme institutionnel.

Coût	Cette mesure entraîne des coûts supplémentaires par les mesures d'accompagnement nécessaires. Ils doivent être pris en compte dans la détermination des budgets de formation (prop. B1-05).
Axe temporel	Cette mesure peut entrer en vigueur rapidement.

Intérêt au travail – diversité des tâches

Finalité	La mise en perspective de la complexité du travail et son organisation permettent de valoriser les personnes dans l'exercice de leurs tâches au quotidien
Lien avec travaux de groupes	<i>propositions 25 et 26, 31, 32 et 33 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	L'organisation du travail a évolué ces dernières années. L'exercice des fonctions s'est complexifié par le fait – notamment – de la mise en application des organigrammes matriciels, du travail interdisciplinaire et des interactions complexes interservices indispensables à la réalisation de la prestation. La mise en valeur de cette réalité démontre de l'intérêt des professions du DSS et du niveau de responsabilité (attendu et exercé) élevé.
Objectifs généraux	✓ Assurer la rédaction et la mise à jour régulière de descriptifs de fonction pour tous les postes, et intégrer à ceux-ci les aspects de réseau interne (multi- , inter-disciplinarité) et externe (travail avec les partenaires et en filières de soin) ; ✓ mettre en place un contexte structurel favorable et soutenir concrètement le travail interdisciplinaire ; ✓ valoriser le travail en organigramme matriciel par des thématisations régulières et une visibilité de l'organisation ; ✓ renforcer le rôle des cadres dans la gestion de l'interdisciplinarité et de la complexité des approches ; ✓ faire valoir les filières de soin et d'accompagnement.
Moyens	➤ Rédaction des cahiers des charges⁴⁶ répondant aux critères évoqués ci-dessus ; ➤ organiser les évaluations annuelles de collaboration en tenant compte de ces aspects ; ➤ mettre en place des formations spécifiques pour les cadres sur la gestion par valeur, la responsabilisation des rôles (délégation) et la déclinaison des politiques participatives de conduite ; ➤ exercer (direction et cadres) avec attention les fonctions de soutien (holding) et de supervision.
Coût	Cette mesure n'entraîne pas de coût financier autre que les choix de consacrer du temps et des sommes déjà à disposition dans le cadre de travaux spécifiques de réflexion, de soutien et/ou de méthodologies de travail.
Axe temporel	Cette mesure peut entrer en vigueur rapidement.

⁴⁶ A ce stade et dans le canton de Neuchâtel, les « descriptifs de fonction » sont liés à des CCT et servent à établir le niveau salarial. Les cahiers des charges ont les déclinaisons internes aux structures et services.

Intérêt au travail – bien-être psychologique - soutien

Finalité	Le travail sur la bienveillance permet de développer un climat de travail favorable à l'exercice des fonctions et à la manière de délivrer les prestations.
Lien avec travaux de groupes	<i>propositions 27 à 29 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	Les tâches à accomplir dans le cadre du DSS sont exigeantes et sollicitent l'individu dans ses références les plus personnelles. Les exigences du travail avec l'humain s'expriment au quotidien. Un management précis et fondamentalement bienveillant favorise la durabilité dans la fonction ; l'exemple se décline à tous les niveaux hiérarchiques.
Objectifs généraux	✓ Développer une politique interne RH de prise en compte des difficultés du travail, notamment sur l'aspect relationnel avec les patients ; ✓ mettre en place un plan de formation spécifique pour les cadres touchant aux : ✓ valeurs, cultures d'équipe, ✓ mode de leadership et bienveillance, ✓ maintien des ambiances d'équipe positives, ✓ prise en compte des situations personnelles, ✓ prévention de la souffrance au travail⁴⁷ ✓ capacités en supervision du travail au quotidien (holding) ; ✓ veille attentive et constante des directions sur ces sujets.
Moyens	➤ Plan de formation spécifique pour les cadres sur ces thèmes ; ➤ thématization du sujet du bien-être psychologique dans les séances de cadres ; ➤ thématization systématique du sujet du bien-être psychologique dans les entretiens annuels de collaboration.
Coût	Cette mesure n'entraîne pas de coût financier autre que les choix de consacrer du temps et des sommes déjà à disposition dans le cadre de travaux spécifiques de réflexion, de soutien et/ou de méthodologies de travail.
Axe temporel	Cette mesure peut entrer en vigueur rapidement.

Note : la mise en commun des propositions B1-11 et 12 permettra de garder une vision d'ensemble et de développer une cohérence d'approche.

⁴⁷ voir aussi B1-15 – Santé et bien-être au travail

Intérêt au travail – bien-être psychologique - participation

Finalité	Le renforcement d'une politique participative ciblée permet de consolider l'intérêt pour la place de travail et de faire face plus facilement aux changements et aux adaptations.
Lien avec travaux de groupes	<i>propositions 30 à 33 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	Les institutions sont actuellement dans un contexte mouvant, dus à divers facteurs, dont notamment les aspects de politique sociale, de modification des caractéristiques sociétales et de variations des approches théoriques. Des adaptations sont en tout temps nécessaires et viennent contrecarrer le souhait fondamental de stabilité...
Objectifs généraux	✓ Développer un type de management et de leadership permettant de garantir, à l'interne des institutions, à la fois un référentiel stable et un contexte propice aux changements (injonction contradictoire, et bien réelle) ; ✓ définir puis mettre en place une politique de participation du personnel qui soit ciblée et clairement délimitée ; ✓ se baser sur une évaluation ciblée des prestations.
Moyens	➤ Réflexions ciblées des directions sur le sujet ; ➤ transmission et formation des cadres sur ce thème précis ; ➤ intégrer des évaluations des prestations aux systèmes actuels de suivi et de contrôle de la marche institutionnelle.
Coût	L'intégration de mesures de suivi de la qualité des prestations peu entraîner des coûts supplémentaires. Hors cela, cette mesure n'entraîne pas de coût financier autre que les choix de consacrer du temps et des sommes déjà à disposition dans le cadre de travaux spécifiques de réflexion, de soutien et/ou de méthodologies de travail.
Axe temporel	Cette mesure peut entrer en vigueur rapidement. Elle pourrait néanmoins nécessiter la mise en place de structures de réseautage.

Note : la mise en commun des propositions B1-11 et 12 permettra de garder une vision d'ensemble et de développer une cohérence d'approche.

Gestion des talents – maintien et développement interne

Finalité	Une politique de gestion des compétences permet la valorisation des personnes, la mise en valeurs des potentiels au service d'une performance commune en constante progression et par là la pérennisation de la structure.
Lien avec travaux de groupes	<i>propositions 36 à 43 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	L'exploitation des talents permet de maintenir la motivation du personnel, de renforcer la possible fidélisation et de développer le niveau d'expertise commun.
Objectifs généraux	✓ Solidifier les liens entre les directions RH et les directions de terrain, y compris et jusqu'au niveau des cadres intermédiaires (N-1) ; ✓ veiller à la congruence de projets sur le plan transverses entre directions d'une même structure ; ✓ recenser au niveau RH les talents, notamment par des tableaux ciblés et individualisés de compétences ; ✓ intégrer la gestion individuelle des compétences dans le cadre des entretiens annuels de collaboration ; ✓ activer les possibilités de délégations de tâches spécifiques en tenant compte des talents ; ✓ communiquer les talents spécifiques à l'interne de manière à pouvoir utiliser des personnes en références de domaines précis ; ✓ intégrer les développements des talents dans le cadre de la politique globale de formation et dans ce sens : ✓ organiser et assurer la transmission des compétences et du savoir-faire, ✓ en ayant préalablement identifié, reconnu et validé ces éléments.
Moyens	➤ Tableaux spécifiques des compétences personnelles ; ➤ établissement des besoins institutionnels, ressources et manques, en vue de mise en place de plans de formations ciblés ; ➤ politique interne de communication des talents ; ➤ journal de bord individualisé (tenu par les cadres) pour gestion des compétences des membres du personnel.
Coût	Cette mesure n'entraîne pas de coût financier autre que les choix de consacrer du temps et des sommes déjà à disposition dans le cadre de travaux spécifiques de réflexion, de soutien et/ou de méthodologies de travail.
Axe temporel	Cette mesure peut entrer en vigueur rapidement.

Gestion des talents – plans de carrière

Finalité	Une politique ciblée de développement des carrières permet de conserver des talents tout en favorisant la relève.
Lien avec travaux de groupes	<i>propositions 44 à 46 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	La gestion des carrières est un élément important de motivation du personnel qui permet de renforcer l'attrait du champ professionnel global (thème du groupe B2). Note : les plans de carrière comprennent les aspects de niveau de formation (AFP-CFC-ES-HES) et également les aspects de spécialisations en formations diplômantes (CAS, DAS, post-grade ES, brevets, diplômes, etc.)
Objectifs généraux	✓ Développer une politique prospective de gestion des talents (besoins institutionnels pour demain) ; ✓ développer une politique cantonale d'identification des besoins, et donc de gestion des places de formation dans les niveaux supérieurs ; ✓ favoriser les possibilités de formation et de développement, ✓ tout en gérant et en développant le nombre de places de formation disponibles sur le plan cantonal ; ✓ développer un plan d'action comprenant l'aspect des conditions contractuelles pour les personnes en formation de développement de carrière.
Moyens	➤ Tableaux de visions prospectives ; ➤ recensement des besoins sur le plan cantonal, par domaines et en général ; ➤ politique ciblée d'encouragement aux développements des carrières ; ➤ recensement des mesures prises et communication. Note : l'instance de pilotage est à formaliser. Ce pourrait être l'OrTra, en lien avec la commission cantonale du domaine.
Coût	Cette mesure est à lier avec celles qui seront proposées par les écoles pour pouvoir répondre aux besoins en formation ; le calcul prévisionnel des coûts doit prendre en compte les aspects de frais directement liés à la formation ainsi que la prise en compte éventuelle des absences sur les plans des salaires et des remplacements.
Axe temporel	L'entrée en vigueur de cette mesure peut être rapide pour ce qui est du recensement et devra faire l'objet d'une planification prenant en compte divers aspects tels que budget, structures des lieux de formation, etc.

Santé et bien-être au travail

Finalité	Une politique ciblée de bien-être au travail facilite l'investissement du personnel dans ses tâches, développe la motivation et la prise de responsabilités et d'initiative.
Lien avec travaux de groupes	<i>propositions 47 à 56 de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	Une attention particulière au maintien de la santé et au développement du bien-être au travail permet de renforcer les axes de bienveillance et de fidéliser le personnel à la place de travail, respectivement au DSS. L'identité institutionnelle se voit renforcée par les mesures de bien-être au travail. Pour ce faire le niveau de formation des cadres en matière de management est important à mener.
Précision	Une telle politique prend en compte divers aspects tels que – également – les prestations sociales (traitées en B2 pour partie), le bien-être psychologique (propositions 11 et 12) et la plupart des autres éléments, étant entendu que cet aspect est à comprendre comme systémique. Cette fiche est donc une approche partielle d'une problématique large.
Objectifs généraux	✓ Offrir des conditions de travail favorables, ✓ favorisant le maintien général de la santé ; ✓ être attentif à la sécurité au travail, notamment par le développement et la mise en œuvre d'un concept spécifique ; ✓ prendre en compte dans la politique RH les possibilités de concilier au mieux les obligations professionnelles avec les contraintes de la vie privée⁴⁸ ; ✓ mettre en place une gestion des absences prenant en compte les aspects de détection des raisons de malaises professionnels ; ✓ détecter les aspects de mise en risque de la santé d'autrui et développer des mesures spécifiques de prévention ; ✓ prendre en compte les aspects liés au vieillissement des membres du personnel et proposer des mesures spécifiques ; ✓ mettre en place des formations spécifiques pour les cadres des institutions, sur la question de gestion des absences et également plus globalement sur les positions managériales.

⁴⁸ à ce titre, voir également les mesures proposées dans le cadre du groupe B2

Moyens	➤ Catalogue des possibles atteintes à la santé par domaine et des réponses envisageables, ➤ et hot-line de support pour les situations spécifiques ; ➤ mettre à disposition des mesures spécialisées de prise en charge des situations traumatiques⁴⁹ ; ➤ mise en place de formations spécifiques pour les cadres en lien avec la pénibilité (notamment par le biais de la gestion des absences⁵⁰ ; ➤ prise en compte dans la politique institutionnelle des mesures proposées par Curaviva sur la question de l'équilibre vie privée-vie professionnelle⁵¹ ➤ développement d'une politique cantonale liée au vieillissement des membres du personnel (retraite anticipée, reconversion des cadres sans atteinte LPP, etc.).
Coût	Plusieurs éléments peuvent être pris en compte dans le cadre des budgets d'investissements courants ou spécifiques (ex : gérontotechnologie). Les aspects de conduite et de gestion globale sont pris en considération dans les autres propositions. Les éléments liés aux propositions Curaviva représentent des frais modiques, intégrables dans les budgets courant des institutions. Les séances de supervision/thérapie individuelles est une mesure à prendre en compte dans le calcul du forfait formation des institutions. La politique liée au vieillissement des membres du personnel doit prendre en compte des aspects actuariels à étudier de manière spécifique (LPP). La mise en place d'une retraite anticipée devrait s'assortir de mesures neutres sur le plan financier (engagement de collaboratrices et de collaborateurs plus jeunes en compensation de paliers pour couvrir les frais de pont AVS).
Axe temporel	L'entrée en vigueur peut être rapide pour les axes de prévention et de suivi sans conséquences budgétaires directes ; les aspects de prise en comptes du vieillissement (tels qu'évoqués ici) sont dépendant d'aspects à mener de manière plus large ; ils pourraient devoir être étendus à d'autres champs professionnels que le seul DSS :

⁴⁹ exemple : mise à disposition et prise en charge financière de séances individuelles de supervision/thérapie (par exemple jusqu'au nombre de trois séances)

⁵⁰ déjà partiellement réalisée

⁵¹ <http://www.curaviva.ch/Formation/Formation-professionnelle/Travail-en-EMS/BOX-RH/PFYpA/?lang=fr> (mise en ligne en juin 2016)

Frais de formation

Finalité	Promouvoir le FFPP pour les examens fédéraux professionnels.
Lien avec travaux de groupes	<i>nouvelle proposition de « 160321_GT B1-axes de travail-v2.pptx »</i>
Argumentaire	Les carrières professionnelles sont privilégiées par des prestations du Fonds pour la formation et le perfectionnement professionnel (FFPP) ⁵² . Ces éléments sont peu connus.
Objectifs généraux	✓ Faire connaître les prestations du FFPP ; ✓ influencer sur un renforcement des prestations à disposition pour les examens professionnels et les examens professionnels supérieurs.
Moyens	➤ Sites internet des CCT ; mentions spécifiques et liens ; ➤ engagement politique au renforcement des prestations du FFPP.
Coût	L'estimation du coût d'un renforcement des prestations en faveur des mesures individuelles pour formations professionnelles doit faire l'objet d'un travail spécifique, hors de ce projet puisqu'il toucherait alors d'autres branches professionnelles.
Axe temporel	La mise à disposition des informations sur les sites CCT peut se faire très rapidement. L'étude d'extension des prestations doit préalablement faire l'objet d'un choix politique.

⁵² <http://www.ne.ch/partenaires/ffpp/Pages/accueil.aspx>

Politique marketing

Finalité	Le champ professionnel DSS est rendu attrayant par une présentation complète tant sur le plan des perspectives que des filières de formation. Il est connu du public et les personnes intéressées trouvent facilement les informations sur les métiers, les filières et les voies d'accès.
Lien avec travaux de groupes	<i>Propositions 1, 2, 3 et 7 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx », ainsi que 10 à 15 du même document</i>
Argumentaire	La coordination des actions marketing est un atout prépondérant pour faire valoir l'intérêt des métiers du DSS. Il permet notamment de mettre en valeur les perspectives très larges qu'offre ce champ professionnel, en termes d'emploi comme de filières d'accès/formations. La mise en place peut prendre appui sur des éléments déjà existant (SavoirSocial – OdASanté - CIPS) et profiter d'une dynamique déjà existante du fait de la présence de l'OrTra à Capacité.
Objectifs généraux	✓ Mettre en valeur de manière attrayante le DSS, également en termes de pluralité des professions et des fonctions, ✓ ainsi que sur l'aspect des plans de carrière et des perspectives de développement. Pour ce faire : ✓ Développer une image commune aux métiers DSS ; ✓ renforcer l'accès facilité aux informations par une approche clients forte ; ✓ développer pour ce faire des moyens de communication modernes et innovants prenant appui – notamment – sur les réseaux sociaux ; ✓ mettre à disposition un bureau spécialisé en informations sur les métiers et comprendre l'ensemble du panel des formations, tant sur les plans des formations professionnelles, académiques et donc universitaire ; ✓ profiter des synergies déjà existantes en renforçant le rôle de l'OrTra comme guichet unique d'information ; ✓ s'inscrire dans une démarche à long terme et pérenniser la structure de communication et d'information ; ✓ assurer des liens avec les instances cantonales d'orientation et de promotion professionnelles.

Moyens	➤ Utiliser la structure OrTra comme base juridique et opérationnelle (complément de mission) ; ➤ développer une réflexion marketing approfondie avec un bureau spécialisé, ➤ puis décliner en plan d'action tant sur le plan communication que sur le plan organisationnel ; ➤ développer les moyens en lien avec la politique marketing décidée et les maintenir.
Coût	La réalisation de cette proposition demande des moyens importants en termes de mandat (entreprise de communication), de mises en œuvre des moyens (affichage, développements d'applications informatiques), de ressources humaines pour l'application de la politique et, si nécessaire, de locaux. Le budget peut être décidé par étapes, sans ne jamais se départir de la finalité et de la nécessaire inscription dans la durée.
Axe temporel	Les aspects de financement doivent être clarifiés et décidés avant qu'un échéancier puisse être proposé. La réflexion devrait commencer rapidement (2017) pour pouvoir développer ses effets sans tarder.

Communication partenariale

Finalité	Le champ professionnel DSS est connu par les partenaires spécialisés en orientation professionnelle, qui savent communiquer sur les spécificités du DSS sur le plan des métiers.
Lien avec travaux de groupes	<i>Propositions 4 et 5 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx »</i>
Argumentaire	Un des relais de l'attrait du métier se trouve à l'externe des institutions et de l'OrTra. Informer et créer des partenariats avec ces relais permet de gagner en cohérence du discours et un maintien de l'actualisation des connaissances, notamment sur ce qui relève des exigences de formation, des complémentarités des filières et de l'implémentation des métiers sur le terrain, notamment.
Objectifs généraux	✓ Développer une politique de partenariat avec les instances concernées ; ✓ entrer dans une régularité de contacts ; ✓ mettre en place et suivre une politique de communication régulière et attractive. ✓ Travailler à renforcer l'impact de Capacité.
Moyens	➤ Identifier et tenir à jour la liste des partenaires (OCOSP, CPLN, ...) ; ➤ intégrer ces actions dans la politique marketing (proposition B2-01), ➤ assurer un échéancier de travail et confier cette tâche à l'instance de communication sur les métiers (OrTra). ➤ Poursuivre le travail dans le cadre des commissions de travail liées à Capacité (tâche actuelle de l'OrTra) en mettant un accent sur le renforcement du travail préparatoire dans les classes (tâches des enseignants).
Coût	Cette tâche est à confier à l'OrTra, dans le cadre de son budget de fonctionnement courant, moyennant à court terme une possible augmentation des moyens à disposition. Ensuite, intégration de ces tâches dans le budget marketing de la proposition B2-01.
Axe temporel	Une mise à niveau des connaissances et des prises de contact ciblées peuvent avoir lieu à court terme. La politique à moyen et long terme est à mettre en œuvre dans une vision plus globale (B2-01)

Métiers de demain – réflexion prospective

Finalité	Le champ professionnel DSS est en capacité d'anticiper les besoins de demain et de prévoit les mesures de formation et de promotion nécessaires pour répondre aux résultats de ses analyses.
Lien avec travaux de groupes	<i>Propositions 9 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx »</i>
Argumentaire	Les besoins de la population sont en changement ; de nouveaux modes de prises en charge apparaissent, tant dans le domaine de la santé que du social. Garder une veille active sur les besoins de demain apparaît comme indispensable.
Objectifs généraux	✓ Etre en situation d'évaluation du marché et d'anticipation de celui-ci, sur des bases objectives de travail ; ✓ être en capacité de faire des propositions d'action et d'adaptation des moyens de formation, de perfectionnement et de spécialisation.
Moyens	➤ Utiliser les structures de l'OrTra (commissions spécialisées) pour rester en veille sur les questions de formation ; ➤ mettre ce thème en discussion au moins une fois par année et être force de proposition ; ➤ assurer les relais avec les autorités pour pouvoir s'assurer des mises en œuvre des adaptations nécessaires (notamment par le biais de la commission de formation professionnelle du DSS).
Coût	Cette tâche est confiée à l'OrTra, dans le cadre de son fonctionnement normal. La mesure n'entraîne pas de frais.
Axe temporel	La mise en œuvre peut être réalisée rapidement.

Attractivité – image institutionnelle

Finalité	Les institutions se présentent de manière attractive, encourageant en cela le souhait de travailler dans le DSS. Le personnel est vecteur de bonne publicité pour le champ professionnel DSS
Lien avec travaux de groupes	<i>Propositions 17-21 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx »</i>
Argumentaire	L'intérêt du public pour des places de travail passe également par la transmission de l'image et par le bouche à oreille. Mettre en place des sites internet et autres moyens de communication attractifs sert (aussi) la capacité de recrutement ; des conditions de travail de qualité permettent également de renforcer le positionnement.
Objectifs généraux	✓ Développer des sites internet et des moyens de communication attrayants ; ✓ comprendre les mesures du groupe B1 comme servant aussi à attirer des talents ; ✓ conscientiser le personnel sur l'importance de leur communication externe dans le cadre des politiques de recrutement.
Moyens	➤ Echanger entre institutions sur les bonnes expériences en matière de communication ; ➤ mettre à disposition des moyens budgétaires spécifiques à la communication ; ➤ mettre en place les mesures du groupe B1 dans ce sens.
Coût	Des moyens financiers en lien avec le développement de la communication sont à prévoir. Pour affiner ce point, une connaissance des moyens actuels (en regard des besoins futurs) est nécessaire.
Axe temporel	La mise en œuvre peut être réalisée rapidement, ou selon les critères prévus dans le cadre des fiches B1. Les moyens de communication peuvent être développés dans le cadre des budgets courant des institutions, tout en souhaitant que des montants complémentaires puissent être alloués.

Conditions environnementales – garde des enfants

Finalité	Des places de garde des enfants sont mises à disposition de manière spécifique pour les membres du personnel des institutions.
Lien avec travaux de groupes	<i>Proposition 24 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx »</i>
Argumentaire	La garde des enfants est un problème important pour les familles, et qui impacte directement la durée de carrière, notamment des mères de famille. Ce thème est encore amplifié dans le DSS par le fait des horaires irréguliers ; il arrive que le coût de garde représente au final une dépense similaire au revenu net, impôts compris. Des mesures de résolution sont possibles.
Objectifs généraux	✓ Mettre à disposition des familles du personnel des places en crèche, soit dans des structures spécifiques, soit par des accords et convention avec des lieux d'accueil extrafamiliaux ; ✓ trouver et encourager des solutions de garde en structures parascolaires.
Moyens	➤ Maintenir les structures d'accueil spécifiques aux institutions (HNE) ; ➤ développer des structures d'accueil en proximité immédiate des institutions DSS (par exemple lors de nouvelles constructions et de quartiers trans-générationnels) ; ➤ établir des conventions avec des lieux d'accueil permettant une priorisation des places pour les personnes à horaires variables ; ➤ étudier toutes mesures permettant de favoriser des solutions de garde sécurisées et conformes au cadre légal ; ➤ tenir à jour, par institutions ou groupes d'institutions, un catalogue des mesures possibles.
Coût	Les structures d'accueil et les conventions représentent un investissement pour l'employeur. Ces mesures devraient entrer dans un calcul en lien avec la politique budgétaire des frais du personnel. La tenue à jour d'un catalogue devrait être réalisée en collaboration avec les structures d'accueil ; elle ne devrait normalement pas entraîner de coûts supplémentaires aux frais courant de gestion. Du côté DSS, une rédaction commune serait un avantage ; elle pourrait être confiée à ...
Axe temporel	La mise en œuvre va dépendre en partie des opportunités (nouvelles constructions) et aussi de normes budgétaires permettant l'établissement de conventions. Cela serait envisageable par le biais du budget 2018.

Conditions environnementales – transports

Finalité	L'accessibilité des institutions est renforcée et différents moyens sont mis en place et proposés pour faciliter les trajets des membres du personnel de et vers leur lieu de travail.
Lien avec travaux de groupes	<i>Proposition 25 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx »</i>
Argumentaire	L'augmentation du nombre de pendulaires, et par là de la densité de la circulation, est une réalité. Par ailleurs, des moyens alternatifs et attractifs sont apparus ces dernières années (véhicules électriques par exemple) ; la détention d'une voiture n'est plus forcément une norme sociale. Rendre le lieu de travail accessible, voire proposer des alternatives aux personnes qui ont besoin d'un transport dans le cadre de leurs horaires de travail (soins à domicile par exemple) sont des éléments qui peuvent renforcer l'attractivité d'une place de travail.
Objectifs généraux	✓ Offrir au personnel des facilités d'accès à leurs places de travail ; ✓ encourager les moyens écologiques de transport tout en facilitant leur gestion ; ✓ proposer des alternatives de transport pour les personnes qui n'ont pas de véhicule et qui doivent pouvoir se déplacer dans le cadre des heures de travail.
Moyens	➤ Faciliter l'accès par transports publics, en influant sur l'organisation de ceux-ci (horaires, arrêts...) ; ➤ encourager l'utilisation des transports publics par une participation aux frais d'abonnement et/ou des accords spécifiques avec les compagnies de transport agréées ; ➤ mettre à disposition des places de parc en suffisance ; ➤ mettre à disposition des moyens de recharge des véhicules électriques (vélo, scooter, voitures, ...) ; ➤ maintenir voire renforcer les solutions alternatives à l'obligation de permis de conduire (soins à domicile)
Coût	Selon la solution envisagée : a) participation aux frais d'abonnement : devrait entrer dans le cadre du budget des frais de personnel (augmentation minimale à envisager) ; b) mise à disposition de courant électrique : augmentation minimale des frais courants ; quelques frais d'aménagement dans le cadre du programme normal d'investissements ; c) alternatives de transport pour les soins à domicile : voir la situation actuelle et les modifications consécutives.
Axe temporel	La mise en œuvre peut se faire rapidement, sous réserve du point c qui peut demander des budgets d'investissement et de fonctionnement particuliers.

Développement formations de base – secondaire II

Finalité	Le nombre de places en formation dans les écoles professionnelles dans le canton correspondent aux besoins du terrain, que ce soit en formation duale ou en formation école-stage.
Lien avec travaux de groupes	<i>Cette proposition est issue de la 3^e séance du GT B2, sans mention directe dans le fichier « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx »</i>
Argumentaire	Il peut arriver que le nombre de places pour les formations CFC et AFP soient limitées. Certaines ont lieu hors canton. Une coordination cantonale est nécessaire et l'impression ou la réalité de places limitées doit être combattue.
Objectifs généraux	✓ Assurer des places de formation dans les cours professionnels à la hauteur des souhaits et des possibilités de formation des établissements DSS ; ✓ parvenir à planifier le nombre de places nécessaires d'une année sur l'autre et collaborer avec l'OrTra pour la planification de l'ouverture des classes.
Moyens	➤ Planification des besoins en place ; ➤ collaboration étroite avec l'OrTra dans la planification et la promotion des métiers et des types de formation.
Coût	Le budget est à calculer avec les écoles, dans le cadre du groupe C1
Axe temporel	La mise en œuvre est à préciser par les écoles, dans le cadre du groupe C1.

Développement formations de base en emploi de niveau tertiaire A

Finalité	Les formations en emploi sont développées et permettent de faciliter les plans de carrière, et de répondre à la demande des employeurs en personnel formé à ces niveaux.
Lien avec travaux de groupes	<i>Proposition 26, 27 et 28 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx »</i>
Argumentaire	La formation en tertiaire A, notamment pour le bachelor en soins infirmiers, n'est pas toujours aisée lorsqu'une personne souhaite – parallèlement – être en emploi. Les offres en formation (en emploi, modulaire) méritent d'être envisagées et les conditions pour ce faire approfondies. Des réflexions sont déjà en cours.
Objectifs généraux	✓ Compléter l'offre en formation pour les niveaux tertiaire A ; ✓ offrir des conditions de formation en emploi qui soient attractives tout en répondant aux exigences du bachelor.
Moyens	➤ Mettre sur le marché une formation spécifique ARC pour els personnes en emploi.
Coût	Les coûts doivent être étudiés par les écoles, dans le cadre du groupe C1, ou plus tard selon les solutions envisagées.
Axe temporel	La mise en œuvre sera directement dépendante des analyses de solutions réalisées par la HES-ARC.

Développement formations de base – tertiaire B

Finalité	Le renforcement des formations tertiaire B permettent d'étoffer les possibilités d'accès au DSS, d'étendre les possibilités de carrière et de répondre à des attentes ciblées d'employeurs dans des domaines précis
Lien avec travaux de groupes	<i>Proposition 26, 27 et 28 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx »</i>
Argumentaire	Les formations de niveau ES présentent des avantages en termes d'accessibilité au niveau tertiaire (formation en emploi, raccourcies pour les personnes détentrices de CFC, ...). Elles répondent par ailleurs à des attentes d'employeurs (EMS, institutions sociales) et sont même les seules offres pour certains métiers (MSP, EdE). Actuellement, pour les EdE, il manque un nombre de places significatif qui sont un frein sur les deux versants de la formation : pour les personnes intéressées (ASE principalement) et pour les employeurs (pénurie). Pour les EdE, des directives claires en termes de prise en compte dans les dotations et de salaires usités doivent être posées. Ces perspectives de formation peuvent – aussi – favoriser l'arrivée d'hommes sur un marché du travail qui tend à se féminiser de plus en plus (possibilité de concilier charges financières de famille et obligations de soutiens de famille).
Objectifs généraux	✓ Développer une offre attractive en formation tertiaire B, et correspondant à des besoins ; ✓ s'appuyer sur des lectures analytiques des plans de formation, des PEC ES et HES pour préciser les places dans les équipes, ✓ et assurer les complémentarités entre les voies de formation ; ✓ encourager la formation, notamment en maintenant un contact étroit entre les employeurs et les écoles (rôle OrTra).
Moyens	➤ Développer les offres (rôle des écoles) en augmentant le nombre de places de formation à disposition ; ➤ publier les offres par les voies de communication prévues dans le cadre de la proposition « marketing » (B2-01) ; ➤ créer des lieux d'information et de formation sur les différences entre les formations (rôle OrTra) et les complémentarités à trouver/développer ; ➤ encourager, dans le cadre de la politique RH, les plans de carrière et de développement ; ➤ clarifier la prise en compte dans les dotations
Coût	Le budget est à calculer par les écoles, dans le cadre du groupe C1. La reconnaissance dans les dotations des temps de formation sont des éléments à vérifier/adapter.

Axe temporel	La mise en œuvre est à préciser par les écoles, dans le cadre du groupe C1, tout comme par des choix politiques pour les questions de dotation.
---------------------	---

Encouragement à la formation des jeunes

Finalité	Les jeunes au sortir de l'école trouvent des possibilités de formation dans le DSS (secondaire 2 – AFP & CFC)
Lien avec travaux de groupes	<i>Proposition 29 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx »</i>
Argumentaire	Un nombre significatif d'institutions renoncent à engager de jeunes au sortir de l'école. Le délai d'attente avant une entrée en formation peut être un élément décourageant. Dans le domaine de l'enfance, des cas de multiplication des « stages préalables » entraînent des retards dans l'orientation professionnelle, voire contribuent au chômage des jeunes lorsque les personnes concernées ne trouvent pas – au final – de place d'apprentissage. L'âge moyen d'entrée en formation CFC est en cours de diminution. L'encadrement (B1-08) est un élément favorisant la réussite professionnelle. Des spécificités liées aux institutions doivent pouvoir être réinterrogées régulièrement (estimation des besoins en maturité, respectivement en engagement unique de personnes majeures).
Objectifs généraux	✓ Encourager la prise en compte des jeunes au sortir de l'école dans les politiques de recrutement des apprentis ; ✓ développer des compétences dans les équipes (et pour les FEE en particulier) pour l'accompagnement de jeunes apprentis ; ✓ oser des projets pilotes et échanger sur les expériences dans le cadre de l'OrTra ; ✓ limiter de manière claire la pratique des stages à répétition (voir recommandations SavoirSocial⁵³)
Moyens	➤ Récolter les expériences déjà réalisées dans le canton et/ou en dehors de celui-ci ; ➤ mener une politique de recrutement dans le sens voulu, de manière coordonnée et publier les résultats à l'interne de l'OrTra (groupe de travail) ; ➤ mettre sur pied une formation-réflexion sur la pédagogie et les attitudes à adopter dans des situations précises ; ➤ publier de manière claire une recommandation sur la pratique des stages préalables⁵⁴ et se donner des moyens de suivi (commission d'apprentissage), et étudier les mesures à prendre en cas d'abus.

⁵³ <http://savoirsocial.ch/documents/recommandations-concernant-les-stages-dans-le-domaine-social.pdf>

⁵⁴ Exemple : http://ortrafr.ch/assets/files/documents/Divers/2013_recommandations%20OrTra-v4.pdf

Coût	Cette mesure peut être intégrée dans le fonctionnement normal des institutions et de l'OrTra.
Axe temporel	La mise en œuvre peut être prévue rapidement.

Planification cantonale des tâches de formation

Finalité	Sur la base de l'observatoire des formations (proposition B2-03), le canton établit une planification des besoins en formation et les intègre dans les missions confiées aux institutions.
Lien avec travaux de groupes	<i>Proposition 36 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx ».</i>
Argumentaire	Les tâches de formation de base et de formation continue (notamment les spécialisations) sont des éléments incontournables pour permettre de garantir que le canton aura suffisamment de forces de travail, aux bons endroits, aux bons moments. Pour ce faire, une collaboration avec la commission de formation professionnelle du DSS est indispensable.
Objectifs généraux	✓ Identifier les besoins en formation et en planifier la réalisation ; ✓ intégrer les besoins en formation aux contrats de prestation, en prenant en compte les autres propositions allant dans ce sens, notamment pour ce qui relève des besoins en accompagnement ; ✓ intégrer ces évaluations et les réalisations dans le cadre de la politique de communication développée par l'OrTra ; ✓ mettre en place des mesures d'encouragement et de soutien à la formation pour les institutions ; ✓ tenir à jour la planification (voir B2-03).
Moyens	➤ Donner clairement la mission à la commission de formation professionnelle concernée ➤ et activer les relais avec les contrats de prestations ; ➤ formaliser les moyens de soutien à l'accompagnement des personnes en formation ; ➤ tenir à jour les statistiques, dans le sens de ce qui a été développé en phase 1 du projet DSS de 2015.
Coût	Les mesures d'accompagnement font l'objet de propositions séparées et devront être consolidées. Les travaux de suivi statistique et de compilation des indicateurs nécessiteront des crédits d'étude.
Axe temporel	Le pilotage du suivi peut être confié à l'OrTra. Le développement et la mise en œuvre pourront se réaliser après acceptation politique de la proposition, soit à partir de 2017.

Retour des infirmières dans la pratique professionnelle

Finalité	Les infirmières qui ont interrompu leur carrière professionnelle durant plusieurs années sont accompagnées par des mesures spécifiques pour leur retour dans le métier.
Lien avec travaux de groupes	<i>Proposition 37 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx ».</i>
Argumentaire	Certaines infirmières cessent leurs activités professionnelles durant plusieurs années, principalement pour des raisons familiales. Le retour dans le champ professionnel est exigeant, notamment parce que des mesures de « remise à niveau » sont nécessaires et exigées. Or, actuellement, les frais de formation qui sont liés à ces exigences sont à la charge de ces personnes qui doivent en outre accomplir des périodes de stages, parfois non rémunérées. Ce modèle est un frein clair à des réintégrations dans le DSS, tout au moins dans un rôle infirmier. Une offre proposée par le canton de Vaud⁵⁵ peut servir de base à un concept neuchâtelois.
Objectifs généraux	✓ Clarifier les exigences en termes de formation de remise à niveau (qui, quoi, ...) ; ✓ mettre en place des conditions cadres favorisant le retour dans la profession, notamment en prenant en charge les éléments financiers qui y sont liés ; ✓ mettre en place une politique proactive de recrutement et d'accompagnement de ces personnes.
Moyens	➤ Identifier et lister les conditions relevant de ce cas de figure ; ➤ publier les conditions⁵⁶ ; ➤ intégrer ces éléments dans le cadre de la politique RH des institutions ; ➤ évaluer le succès de la démarche et renouveler/adapter en fonction des résultats cantonaux. ➤ garantie d'emploi ou/et établissement d'une convention de formation

⁵⁵ <http://cips.ch/reinsertion>

⁵⁶ dito

Coût	Les frais de formation sont actuellement de Fr. 5'280.- pour 24 jours de formation⁵⁷. Ces frais doivent être complétés par le coût en heures de travail (un choix sur ce point reste à faire). Les frais liés à la garde des enfants durant les jours de cours pourrait faire l'objet d'une indemnisation.
Axe temporel	La proposition doit d'abord être entérinée sur le plan politique, puis intégrée aux budgets. Parallèlement une campagne d'information doit être lancée (OrTra, ASI, employeurs). Un démarrage en 2018 est envisageable.

⁵⁷ source : <http://espace-competences.ch/formation/actualisation-professionnelle-en-soins-infirmiers-et-homologation-de-diplome>

Validation des acquis et de l'expérience (VAE) et mesures spécifiques

Finalité	Les personnes avec suffisamment d'expériences professionnelles ou avec des formations aujourd'hui plus reconnues sur le plan formel trouvent des perspectives de carrière en lien avec les exigences actuellement en vigueur.
Lien avec travaux de groupes	<i>Propositions 39 à 41 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx ».</i>
Argumentaire	La reconnaissance professionnelle est un élément important de motivation et de durabilité dans les fonctions. Des certifications actualisées permettent cette reconnaissance tout en ouvrant les possibilités de mobilité d'emploi dans le cadre DSS.
Objectifs généraux	✓ Mettre en valeur les possibilités offertes par les VAE sur le plan des CFC ; ✓ offrir des possibilités ciblées pour l'obtention d'une AFP ASA aux personnes avec expérience professionnelle ; ✓ utiliser la procédure VAE simplifiée pour permettre aux aide-familiales d'accéder au CFC d'ASSC ; ✓ mettre en place des procédures standardisées pour les métiers de l'enfance (CFC ASE) et proposer des VAE ciblées aux nurses, puéricultrices, maîtresses d'école enfantine...
Moyens	➤ Faire régulièrement la promotion des VAE dans le cadre DSS ; ➤ intégrer les réflexions menées sur les plans romands et suisses en ce qui concerne les voies d'accès simplifiées à l'AFP ASA ; ➤ développer sur le plan cantonal les VAE ciblées (reconnaisances standardisées de compétences) pour des métiers précis (CFC ASSC et ASE) ; ➤ collaboration entre les services (OrTra, OCOSP, SFPO) et avec les écoles.
Coût	Ces travaux peuvent entraîner des frais de commissions et groupes de travail ; ils devraient pouvoir être intégrés aux budgets courant de fonctionnement des organismes concernés.
Axe temporel	Cette proposition peut être mise en place relativement rapidement. Un lien avec la politique de communication doit être tissé.

Conditions contractuelles de formation

Finalité	Les personnes s'engageant en cours d'emploi dans des formations tertiaires bénéficient de conditions salariales encourageantes.
Lien avec travaux de groupes	<i>Propositions 42 de « 160321_GT B2-axes de travail-v3.pptx ».</i>
Argumentaire	Certaines personnes en emploi renoncent à entrer en formation à un niveau tertiaire car les conditions salariales proposées sont rédhibitoires. Ceci est notamment dû au pourcentage maximum d'emploi (non reconnaissance du temps d'école). Dans le domaine préscolaire, les stagiaires ES sont parfois moins bien rémunérées que les apprenti-es.
Objectifs généraux	✓ Offrir des conditions salariales attractives pour les personnes souhaitant suivre une formation en emploi au niveau tertiaire ; ✓ intégrer ces conditions aux réflexions générales sur le dispositif de formation (prop. B2-10) ; ✓ établir un référentiel clair tenant compte des dispositifs de formation (ES, HES, durée, etc) et le faire connaître.
Moyens	➤ Identifier les différentes formes et possibilités de formation en emploi ; ➤ établir un bilan financier des mesures à prendre ; ➤ publier le référentiel auprès des employeurs ainsi que dans le cadre général de la politique marketing (B2-01).
Coût	Le coût va dépendre du nombre de personnes concernées, de la politique souhaitée (étude prospective constante) et des conditions proposées (plusieurs scénarios devraient être envisagés).
Axe temporel	Une première approche des conséquences éventuelles peut être menée dans le groupe C1, puis dans le groupe C2. La mise en œuvre peut ensuite se faire en tenant compte des choix politique et des échéances budgétaires, soit dès 2018.