

**Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil
à l'appui
d'un projet de décret portant modification du décret du
22 février 2005 portant sur les établissements scolaires de la
formation professionnelle**

(du 10 mars 2021)

Monsieur le président, Mesdames et Messieurs,

RÉSUMÉ

Les établissements de formation professionnelle sont au nombre de trois dans notre canton : le Centre professionnel du Littoral neuchâtelois (CPLN), le Centre interrégional de formation des Montagnes neuchâtelose (CIFOM) et le Centre professionnel des métiers du bâtiment (CPMB) à Colombier ; s'y ajoute encore la maturité professionnelle commerciale (orientation économie et services) offerte au Lycée Jean-Piaget (LJP). Ces établissements fonctionnent de manière indépendante les uns des autres, sous la tutelle du Département de l'éducation et de la famille (DEF), par le service des formations postobligatoires et de l'orientation (SFPO).

À la suite de plusieurs interventions parlementaires, en particulier du postulat 10.135, le Conseil d'État a confirmé, dans son rapport 15.055 relatif au programme d'assainissement des finances 2017-2019, sa volonté de mettre en place une structure administrative unique pour les centres professionnels. Une voie exploratoire a vu le jour à la rentrée 2017, avec la constitution d'un pôle de formation professionnelle technique recouvrant l'ensemble de cette large filière, répartie entre les deux grands centres professionnels des Montagnes et du Littoral. Le Conseil d'État a ensuite lancé, en mai 2018, le projet d'un Centre cantonal de formation professionnelle (CPNE), l'inscrivant avec un crédit de 1,1 million de francs dans son programme d'impulsion (rapport 18.045).

Sur la base de ces intentions politiques et des travaux préparatoires accomplis depuis 2018, le Conseil d'État propose aujourd'hui à votre Autorité l'adoption d'un décret révisant l'organisation actuelle au profit d'un Centre cantonal de formation professionnelle (CPNE), organisé en pôles de compétences multisites autour d'une direction générale unique et de services administratifs et techniques unifiés et transversaux.

Un regroupement des domaines professionnels par pôles correspond à une tendance forte observée dans de nombreux cantons suisses afin de faire face à l'évolution rapide des ordonnances de formation professionnelle et des effectifs d'apprenti-e-s, à l'apparition de nouvelles formations, ainsi qu'aux incidences de la numérisation et aux besoins de spécialisation. Les pôles de compétences regroupent, chacun dans leur domaine de formation, les divers niveaux de certification proposés en présentant plus d'homogénéité

et de réactivité face à ces évolutions. Ces pôles font ainsi preuve d'agilité et adaptent leurs offres de formation en tenant compte des besoins exprimés dans chaque domaine par les différents secteurs de l'économie. Ils fédèrent et harmonisent, entre les divers sites de formation, les pratiques d'enseignement et ils améliorent considérablement, du fait de leur périmètre plus vaste, la sécurité de l'emploi pour le personnel enseignant, ainsi que les possibilités de collaboration, les supports et soutiens techniques et qualitatifs. Tels que retenus, sept pôles de compétences par domaines de formation et un pôle de préapprentissage et de transition vont recouvrir l'offre complète des trois centres actuels, et la maturité professionnelle économie et services (MPES) jusqu'ici rattachée au LJP.

Comme l'expérience du pôle technique l'a montré, la répartition et l'organisation des formations par pôles sur les sites existants, avec leur direction et leurs besoins spécifiques, requiert impérativement une restructuration du modèle de direction d'établissement et une mise en commun des services. C'est à la fois une condition d'efficacité et un gage de synergies. Le pilotage financier et la gestion des ressources humaines s'en trouvent également renforcés grâce à une vision précise et complète des différentes filières de formation professionnelle et de leurs besoins respectifs. Ce changement organique n'occasionnera pas de licenciements de personnel enseignant ; les seules variations (fonctions de direction) seront absorbées par les départs naturels et les retraites. En termes de localisation des offres de formation, seuls quelques transferts sont prévus avec un bilan légèrement favorable aux sites des Montagnes (+3%).

Le CPNE totalisera globalement près de six cents postes de travail pour environ huit cents collaboratrices et collaborateurs. Il accueillera plus de sept mille élèves, jeunes et adultes, lequel-le-s seront les grand-e-s gagnant-e-s de la transformation. Ils-elles trouveront, sur l'ensemble du canton et quelle que soit leur filière de formation, un accès similaire et amélioré aux informations et à l'orientation, à la mobilité et aux stages en Suisse et à l'étranger, à l'offre sportive et culturelle, à la possible progression verticale des niveaux de formation (MP, ES, brevets fédéraux), ainsi qu'à une porte d'entrée unique pour les offres de formation, tout particulièrement pour la formation des adultes. Dans la conception « un canton, un espace », les innovations et le meilleur de chaque centre professionnel actuel s'élargiront à l'ensemble de l'offre de formation, tout en assurant, sur l'ensemble du territoire, une pédagogie moderne et un système-qualité exigeant. Les synergies et les bonnes pratiques s'en trouveront accrues au bénéfice de toutes et tous. Notre canton sera ainsi paré à faire face avec force et détermination aux enjeux et à l'agilité requis par la Confédération, dans le cadre de la « Formation professionnelle 2030 » et de l'évolution du marché du travail.

Si le Grand Conseil adopte le décret proposé au terme du présent rapport, l'organisation du CPNE sera effective à la rentrée 2022-2023 et totalement finalisée d'ici l'été 2025.

1 INTRODUCTION

1.1 Restructuration de la formation professionnelle par pôles de compétences

Le projet présenté dans ce rapport découle d'une intention stratégique initiale, spécifique au domaine de la formation professionnelle : le redéploiement de l'offre cantonale dans le cadre de pôles de compétences, favorisant une mise en commun des centres de formation.

Reposant sur des ordonnances fédérales de formation, promulguées à la demande des organisations faïtières du monde du travail (OrTra), les parcours proposés pour accéder à des certifications de formation professionnelle évoluent régulièrement car de nouveaux métiers et de nombreuses spécialisations apparaissent. La formation professionnelle représente par conséquent un secteur mouvant et dynamique, confronté en moyenne tous

les cinq ans à des nécessités d'adaptation, à une constante évolution technologique, ainsi qu'à des variations d'effectifs selon l'attrait des professions, l'évolution du tissu économique, artisanal et industriel et les variations conjoncturelles.

Les trois centres neuchâtelois (CIFOM, CPLN, CPMB) couvrent aujourd'hui tout le spectre des formations professionnelles, hormis celles propres aux hautes écoles. Les offres dispensées vont du préapprentissage et des mesures de transition, touchant également les migrant-e-s, à l'attestation fédérale de formation (AFP) ou au certificat fédéral de capacité (CFC) pour plus d'une centaine de métiers, ainsi qu'à la maturité professionnelle (MP, en français ou bilingue). Dans ce contexte, le LJP dispense une maturité professionnelle commerciale (orientation économie et services – MPES). L'offre s'est enrichie des filières de formation professionnelle supérieure dans le domaine, par exemple, technique, des arts et du social. Plus de six mille cinq cents élèves¹ sont actuellement en formation dans les centres professionnels cantonaux, lesquels accueillent également un public d'adultes pour de nombreuses formations continues.

Confronté à cette grande diversité et cette répartition entre établissements distincts, tout en disposant d'une infrastructure adaptée et d'un corps enseignant impliqué et bien formé, l'État souhaite à l'avenir organiser la formation dans le cadre de pôles de compétences réunissant, par champ professionnel et sur les sites existants, les divers niveaux de certification. C'est avant tout une plus grande réactivité face aux changements et aux évolutions technologiques qui est souhaitée, ce pour quoi une restructuration par pôles de compétences paraît pertinente, comme l'ont déjà mise en œuvre de nombreux autres cantons. Il en est également attendu une harmonisation des processus et une simplification administrative. Le projet permet d'aller au-delà d'une intensification des synergies entre les établissements cantonaux de formation professionnelle : il s'agit d'instaurer une gouvernance unique à l'échelle cantonale.

Le Conseil d'État voit une somme importante d'avantages à retirer d'une telle restructuration à partir des sites et des forces en présence, sans aucun objectif d'économie de moyens, sinon celui d'une économie d'échelle en termes de gestion administrative et en termes de matériel et d'équipements lourds :

- cohérence et complémentarité des formations ;
- attractivité pour les élèves jeunes et adultes ;
- plus grande lisibilité du système de formation neuchâtelois ;
- attraits pour les spécialisations professionnelles et les certificats plus élevés ;
- meilleure garantie d'emploi pour les enseignant-e-s ;
- amélioration de l'enseignement en termes de pédagogie, d'infrastructures, de travail d'équipes, de formation continue, etc. ;
- capacités d'adaptation rapide aux nouvelles ordonnances de formation professionnelle ;
- plus grande réactivité et agilité dans un monde économique et un marché de l'emploi évolutifs ;
- harmonisation des pratiques et des processus de gestion ;
- meilleures visibilité et efficacité de la gestion financière et de la planification des effectifs et des coûts.

¹ Le terme générique d'élèves sera utilisé dans ce rapport afin de bien recouvrir l'ensemble des personnes, jeunes et adultes et pas seulement apprenti-e-s, qui suivent des formations dans les centres professionnels.

1.2 Développements du même ordre dans d'autres cantons suisses

Toutes les lois cantonales actuelles sur la formation professionnelle ont été réactualisées ou adoptées suite à l'entrée en vigueur de la loi fédérale de 2002. Selon la taille des cantons, leur mise en œuvre occupe un seul ou jusqu'à près de trente centres de formation professionnelle. Les cantons collaborent avec leurs voisins afin de couvrir l'ensemble des filières requises. Le regroupement de métiers apparentés se fait, en général, par établissement et s'accorde au tissu économique régional. La collaboration est ainsi très soutenue dans l'espace BEJUNE et une étroite coordination romande s'active au niveau de la planification et des enclassements pour les professions à plus faibles effectifs.

Sur le plan structurel, les centres de formation professionnelle sont rattachés à un service ou un office cantonal englobant, avec les écoles gymnasiales et de culture générale, tout le secteur du secondaire II (AG, BE, BS, GE, JU, NW, SH, VD, ZH), voire l'ensemble des écoles postobligatoires et hautes écoles (AR, BL, NE, SO), ou recouvrant la formation professionnelle (AI, FR, GL, LU, OW, SG, SZ, TG, TI, UR, VS, ZG) dans une moitié des cas avec l'orientation professionnelle et la formation continue. Les cantons de Fribourg et de Zoug sont les seuls qui placent encore la formation professionnelle dans le Département cantonal de l'économie, l'orientation scolaire et professionnelle étant toutefois rattachée à l'Instruction publique. Depuis sa dernière législature, le canton du Valais a réuni dans le même département l'éducation et l'économie.

Entamé voici une quinzaine d'années, un regroupement par domaines ou par pôles professionnels, selon les dénominations retenues, constitue une tendance marquante de l'organisation des tâches et/ou de la spécialisation entre les divers établissements. Selon les dimensions et le découpage régional d'un canton, il y est en effet apparu plusieurs difficultés lorsqu'une bonne partie des métiers panachaient les nombreux centres régionaux. Ceci occasionne souvent des effectifs restreints, ainsi que des coûts et des efforts supplémentaires à chaque modification d'une ordonnance de formation. S'y est ajoutée, par ailleurs, l'évolution des offres et des effectifs de formation, voyant le développement des AFP dans de nouveaux secteurs, la disparition de certains CFC et la croissance considérable de nouvelles filières (par exemple celle d'assistant-e-s en soins et santé communautaire), ainsi que l'ouverture de nouvelles maturités professionnelles et formations supérieures. Sans vouloir pour autant spécialiser chaque établissement dans un domaine plus restreint, de nombreux cantons ont pris diverses mesures de rationalisation et de regroupement, dont la constitution de pôles plus homogènes et plus opérationnels s'est avérée la solution la plus fréquente.

À titre d'exemples du côté alémanique, Lucerne, puis les deux plus grands cantons ont ainsi entrepris des démarches de regroupement et de déplacement de quelques filières.

- Le canton de Lucerne a été, voici quinze ans, le premier à redéployer sa formation professionnelle en cinq centres de compétences et un centre de formation continue, la plupart actifs sur plusieurs sites géographiques dans ce canton de plus de quatre cent mille habitant-e-s. Le plus grand de ces centres (construction, artisanat et technique) s'adresse à plus de cinq mille élèves réparti-e-s sur quatre sites, le plus petit (nature et alimentation) à un millier d'élèves sur trois sites. Les objectifs fixés en 2005 sont très proches des objectifs neuchâtelois : 1) donner aux centres de compétences réunissant des professions parentes plus de rayonnement et de force d'innovation, tout en résolvant des problèmes de locaux liés à l'évolution des effectifs, 2) réduire les coûts en centralisant les tâches communes d'administration, de comptabilité, d'informatique et de controlling, tout en harmonisant les processus orientés utilisatrices et utilisateurs, et 3) intensifier et unifier la communication vers tous les partenaires de la formation professionnelle.
- Zurich, qui dénombre dix-huit écoles professionnelles cantonales et onze privées ou communales pour accueillir près de quarante mille élèves et plus de deux cents métiers, a lancé en mai 2018 une vaste réflexion pour la constitution de centres de

compétences offrant toute la palette des formations professionnelles. Les décisions ont été prises en février 2020 pour une mise en œuvre progressive jusqu'à l'été 2024. Si les motivations et le calendrier sont quasi similaires au projet neuchâtelois, le résultat zurichois ne porte évidemment pas sur la fusion des vingt-neuf établissements de statuts divers, mais sur l'organisation d'un profil plus cohérent et efficace des centres de formation, par le regroupement de formations dans un même domaine de compétence, par un rééquilibrage des effectifs plus rationnel sur le territoire cantonal et par un catalogue négocié de mesures de mise en œuvre. Au final, un peu plus de 10% des élèves et de 7% des enseignant-e-s seront rattaché-e-s à un autre centre de formation du fait de ces nouveaux regroupements.

- Avec plus de difficultés dues aux réticences des régions et des municipalités dans sa partie alémanique, où se répartissent plus de trente mille apprenti-e-s, Berne procède également à quelques regroupements dans le cadre du projet *Berufsfachschule 2020*. Chaque centre de formation, public comme privé, travaille sur la base d'un mandat de prestation quadriennal attribué par le service de l'enseignement postobligatoire. Il est attendu que ces établissements, relativement autonomes et très ancrés dans leurs régions respectives, deviennent encore plus flexibles et puissent réagir de manière rapide et efficace à l'évolution des formations professionnelles. Or, quelques filières sont réparties sur de nombreux sites pour des effectifs relativement limités d'élèves, et d'autres concentrées en ville avec un nombre très élevé d'apprenti-e-s. Il s'agit de progresser en étroite coopération entre les centres et les partenaires économiques et locaux pour mieux régionaliser, avec une certaine spécialisation par site et une répartition plus efficace des élèves. Plusieurs modèles de collaboration sont proposés aux établissements pour qu'ils trouvent leur voie idéale. Il est également à noter au passage que la GIBB (*Gewerbliche-industrielle Berufsfachschule Bern*), répartie sur plusieurs bâtiments en ville de Berne, constitue la plus grande école professionnelle de Suisse alémanique, accueillant près de sept mille élèves, avec des structures de gestion très efficaces.

Dans les cantons de Genève et du Jura, ainsi que dans la partie francophone du canton de Berne, un cadre administratif et organisationnel unique englobe depuis plus de dix ans l'ensemble des niveaux de formation professionnelle et des pôles de formation.

- Pour Genève, cette organisation est fixée depuis 2008 dans le Règlement d'application de la loi sur la formation professionnelle. Sept pôles sont couverts : arts – commerce – construction – services et hôtellerie/restauration – nature et environnement – santé et social – technique. Les sept centres de formation professionnelle sont rattachés sur le plan pédagogique et financier à la direction générale du service de l'enseignement du secondaire II, alors que le volet formation professionnelle et ses ramifications économiques et intercantionales dépendent de la direction générale de l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue, ce qui ne va pas sans compliquer quelque peu le pilotage stratégique et la réactivité face à l'évolution des effectifs. Un rôle important est confié à des commissions, d'une part le Conseil interprofessionnel pour la formation, d'autre part à une commission de la formation professionnelle pour chacun des pôles de compétences.
- Le canton du Jura a regroupé, en 2007, dans un *Centre jurassien d'enseignement et de formation (CEJEF)* l'ensemble de ses écoles dispensant des formations postobligatoires. Les pôles y sont actuellement organisés en cinq divisions, l'une constituée par le lycée de Porrentruy et les autres recouvrant les divisions santé, social et arts – technique – commerciale – artisanale. Si, à titre de comparaison, on en soustrait les quelques cinq cents élèves du lycée cantonal et leurs septante-six enseignant-e-s, les quatre pôles restants, école de culture générale incluse, totalisent actuellement deux mille sept cents élèves et trois cent trente enseignant-e-s. L'offre actuelle du CEJEF compte trente-et-un CFC, cinq AFP, un diplôme d'école supérieure (ES en informatique de gestion) et trois types de maturité

professionnelle, plus diverses options, offre à laquelle s'ajoutent les filières de transition, de nombreuses possibilités de stages professionnels et linguistiques et la formation continue professionnelle.

- Dans le contexte particulier du Jura bernois et selon un processus analogue, la Direction de l'instruction publique du canton de Berne a également voulu tenir compte à la fois de l'évolution des réalités économiques et des besoins de qualification professionnelle propres à l'Arc jurassien, ainsi que de la baisse démographique régionale. Pour éviter la dispersion des moyens, elle a regroupé les sept filières existantes dans le *Centre de formation professionnelle Berne francophone (CEFF)*. Ouvert à la rentrée 2010, le CEFF est organisé en centres de compétences regroupant des filières apparentées dans quatre domaines spécifiques : artisanat, commerce, industrie et santé-social. Il accueille mille huit cents élèves, deux cent cinquante collaboratrices et collaborateurs, ainsi que plus de six cents participant-e-s à la formation continue professionnelle. Son offre actuelle compte une trentaine de CFC, trois AFP, un diplôme d'école supérieure (ES santé) et trois types de maturité professionnelle, dont deux bilingues. À ce portfolio s'ajoutent les offres d'année préparatoire, de préapprentissage, de stages pratiques et en entreprises, ainsi que la formation continue professionnelle. Fonctionnant sur la base d'un mandat de prestation quadriennal, comme ses homologues dans la partie alémanique du canton, le CEFF dispose de la personnalité juridique et d'une enveloppe financière de l'État par domaine, fondée sur le nombre idéal d'apprenti-e-s, ainsi que par fonction administrative centrale. Le service de l'enseignement postobligatoire assure un controlling-reporting annuel et soutient l'ensemble du dispositif.

Comme on peut le constater sur la base des quelques situations extérieures brièvement évoquées, les motivations et les perspectives du projet neuchâtelois ne sont ni soudaines ni exceptionnelles. Une organisation par centres de compétences n'est certes pas imposée par la loi fédérale ou par de quelconques modèles théoriques, mais elle fait sens dans des contextes pourtant différents. Cela découle plutôt d'une logique propre aux caractéristiques et à l'évolution rapide de la formation professionnelle, mais doit se confronter aux particularités géographiques et démographiques de chaque canton, ainsi qu'aux infrastructures de formation et de déplacement existantes.

Compléments d'information relatifs à l'introduction

Des informations complémentaires concernant l'histoire de l'organisation de la formation professionnelle dans le canton ainsi que la législation et les structures actuelles de la formation professionnelle en Suisse sont disponibles dans les annexes 1 et 2 du présent rapport.

2 INTENTIONS DU CONSEIL D'ÉTAT ET OBJECTIFS FIXÉS DANS LE PLAN DE LÉGISLATURE

Sur la base des constats et des stratégies évoqués en introduction, le Conseil d'État entend intensifier les synergies entre les établissements cantonaux de formation professionnelle, en allant jusqu'à instaurer une gouvernance unifiée à l'échelle cantonale.

Depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur la formation professionnelle (LFP), du 22 février 2005 (RSN 414.10), pas moins de six postulats et sept motions parlementaires portant sur des questions de formation professionnelle ont été acceptés par le Grand Conseil. La réalisation de plusieurs des mesures qui en ont découlé gagnera en efficacité ou en visibilité sous l'égide du CPNE. En l'occurrence, on mettra en exergue parmi ces diverses interventions le postulat 10.135 du 7 mai 2010 « *Politique cantonale de la formation postobligatoire, demandant l'adaptation des structures de gestion des établissements* ». Le Conseil d'État y a répondu une première fois dans son rapport 15.055 du 18 décembre 2015 relatif au programme d'assainissement des finances 2017 – 2019. Le postulat a été classé au vu de la volonté annoncée de mettre en place une structure administrative unique pour les centres professionnels. Le rassemblement des centres professionnels dans une structure administrative unique est précisément l'objet du présent rapport.

La mise en place du pôle de formation technique à la rentrée 2017-2018 a constitué le déclencheur du projet de Centre de formation professionnelle neuchâtelois (CPNE). Le Conseil d'État souhaite désormais aboutir, sur le même modèle et pour l'ensemble des domaines et filières de formation professionnelle, à la constitution de pôles de compétences à l'échelle cantonale. Ceci participe pleinement de sa ferme volonté d'organiser le canton comme un seul espace et de lui redonner sa prospérité. Les discussions avec les délégué-e-s des Organisations du monde du travail (OrTra) au sujet de cette organisation par pôles ont d'ailleurs débouché sur un appui presque unanime à une telle restructuration.

Il paraît également indispensable au Conseil d'État de s'engager sans tarder sur les lignes d'action définies par les partenaires de la formation professionnelle au niveau national dans leur vision 2030 (voir l'annexe III), en y consolidant ses propres et actuelles priorités portant sur les dix objectifs suivants :

1. la qualité, la diversité et l'évolution de l'offre cantonale de formation en regard du tissu économique régional, en étroite coopération avec les autres cantons de l'Arc jurassien, les OrTra et les entreprises formatrices ;
2. l'accessibilité, la personnalisation et la fiabilité de l'information et du soutien fournis à toute personne pour l'orientation scolaire, professionnelle et de carrière dans le canton ;
3. la sauvegarde et la création de places d'apprentissage attractives en formation duale, bénéficiant de l'émulation apportée par le « contrat-formation » ;
4. le maintien de formations en écoles à plein-temps dans quelques domaines de compétences se prêtant mal à l'apprentissage en mode dual ;
5. la promotion, l'attractivité et la qualité des offres cantonales de maturités professionnelles et de formations professionnelles supérieures ;
6. le soutien aux jeunes primo-arrivants et aux jeunes à besoins éducatifs particuliers pour accéder à une formation certifiante ;
7. le soutien aux adultes pour acquérir des qualifications complémentaires et supérieures et pour une offre élargie de formation continue à des fins professionnelles ;

8. l'intégration et le développement de l'éducation numérique dans les diverses filières de formation en bénéficiant d'excellentes conditions cadres tant sur le plan pédagogique que technologique ;
9. l'attractivité des fonctions du personnel enseignant des écoles professionnelles, la qualité de leur formation permanente, ainsi que l'émulation et l'épanouissement professionnels des collaboratrices et collaborateurs au sein des établissements et entre eux ;
10. la centralisation, la rigueur et la réactivité du pilotage stratégique et pédagogique comme de la gestion financière de la formation professionnelle dans son ensemble.

La vision proposée par le Conseil d'État d'un centre cantonal multisites, articulé en plusieurs pôles de compétences organisés par domaine de formation professionnelle, s'est dès lors inscrite dans son programme de législature 2018-2021. Correspondant aux quatre objectifs stratégiques fixés pour l'ensemble du programme, le projet CPNE participe au point 4.2 : « économie du futur & prospérité ». Traitant du savoir-faire industriel et de la culture de la haute précision, le programme précise que :

« Pour ce faire, notre canton a besoin de compétences capables de se projeter dans l'avenir, de saisir les enjeux aussi bien sous l'angle technique que sociétal. Nous avons besoin de formations diversifiées, prospectives, en phase avec les mutations à l'œuvre. Nous avons besoin de conditions cadres attractives pour les acteurs économiques et les talents. Et surtout, nous avons besoin de cultiver une attitude entrepreneuriale ambitieuse, responsable et capable d'esprit critique. (...) »

Plus largement, il s'agira également de positionner toutes nos institutions cantonales de formation, en les organisant en pôles de compétences avant-gardistes. C'est par la rencontre et l'intersection entre toutes les disciplines, sans cloisonnement entre les niveaux ou les domaines de formation, que nous voulons viser l'excellence. »

Par ailleurs, la formation professionnelle dans son ensemble et le CPNE dans ses missions spécifiques doivent également répondre à d'autres objectifs globaux disséminés dans le programme de législature, notamment ceux de « valoriser la qualité de l'offre de services » et de « réussir une répartition des missions cantonales sur plusieurs sites urbains et régionaux ». De nombreux sous-objectifs s'y associent : en particulier la collaboration avec les employeurs pour renforcer la formation en emploi et la validation des acquis, l'optimisation de l'accompagnement et de la réinsertion des jeunes en rupture et la prévention des discriminations dans l'accès au marché du travail, ainsi que l'organisation progressive des services publics à l'échelle cantonale.

En tant que Centre cantonal de formation professionnelle, le CPNE devra par conséquent :

- développer, en termes de partenariat, la collaboration avec l'ensemble des partenaires de la formation professionnelle ;
- ouvrir, en termes de service public et de diversité, ses formations et ses dispositifs d'information et d'accompagnement dans tous les domaines de la formation professionnelle à tout un chacun et donc à un public diversifié et multiculturel ;
- développer, en termes d'enseignement, une pédagogie moderne dans des pôles de compétences à forte identité et pouvant compter sur un personnel qualifié ;
- faire évoluer, en termes de dynamisme et de créativité, ses offres de formation pour répondre aux besoins du marché et à l'évolution de la société ;
- mutualiser, en termes d'équité, ses offres complémentaires d'échanges et de mobilité (en Suisse et à l'étranger), de sport et de culture (au sein du canton) ;
- assurer, en termes de management, une gestion efficace des ressources, de la communication et du système d'amélioration continue.

Afin de disposer des ressources permettant de conduire les travaux de mise en place d'un CPNE, le Conseil d'État a inscrit ceux-ci dans son programme d'impulsion et de transformation du 3 décembre 2018 (rapport 18.045). Le projet CPNE y est décrit dans l'annexe II et un montant annuel de 275'000 francs est prévu sur quatre ans (de 2020 à 2023) pour un total de 1,1 million de francs.

Compléments d'information relatifs aux intentions du Conseil d'État

Des informations complémentaires concernant les projets politiques connexes au présent projet sont disponibles dans l'annexe 3.

3 ORGANISATION ACTUELLE DES CENTRES DE FORMATION NEUCHÂTELOIS

3.1 Législation en vigueur et décret du 22 février 2005

La loi cantonale sur la formation professionnelle (LFP – RSN 414.10) a été adoptée le 22 février 2005 à la suite de l'entrée en vigueur dès 2004 de la nouvelle législation fédérale sur la formation professionnelle (LFPr du 13 décembre 2002 et OFPr du 19 novembre 2003).

À l'article 51 LFP consacré aux établissements scolaires, l'alinéa 2 précise que le Conseil d'État détermine les structures scolaires à mettre en place dans la formation professionnelle. Il soumet dès lors au Grand Conseil le décret visant à la création ou la suppression d'établissements scolaires. L'alinéa 3 confie au Département la définition des tâches confiées aux établissements scolaires et l'attribution des mandats de prestations dans le respect des dispositions adoptées par le Conseil d'État.

C'est par conséquent le décret du 22 février 2005 (RSN 414.11) qui institue en tant qu'établissements scolaires de la formation professionnelle le Centre professionnel des métiers du bâtiment, le Centre professionnel du Littoral neuchâtelois, l'École supérieure de commerce du Lycée Jean-Piaget et le Centre interrégional de formation des Montagnes neuchâteloises.

L'article 2 du décret précise que la compétence de création ou de suppression d'établissements scolaires de formation professionnelle revient au Grand Conseil, alors que, pour sa part, le Conseil d'État est compétent pour déterminer les structures desdits établissements. Le Conseil d'État peut également prendre toutes mesures utiles pour favoriser des collaborations ou des synergies entre deux ou plusieurs de ces établissements scolaires, lesquels dépendent du département compétent, en l'occurrence le Département de l'éducation et de la famille.

C'est sur la proposition de ce dernier que le Conseil d'État a adopté le 5 juillet 2007 un Règlement général des établissements de la formation professionnelle (RSN 414.110.01), qui édicte les normes d'organisation et de fonctionnement, ainsi que les dispositions financières et comptables des établissements énumérés dans le décret. Chaque établissement dispose ensuite d'un Règlement organique, dont l'adoption relève de la cheffe du Département de l'éducation et de la famille.

3.2 Brève présentation des centres de formation professionnelle existants

Dans l'ordre alphabétique de leurs acronymes, les quatre centres regroupant actuellement les diverses écoles professionnelles et écoles professionnelles supérieures sont :

- le Centre interrégional de formation des Montagnes neuchâtelaises (CIFOM) ;
- le Centre professionnel du Littoral neuchâtelais (CPLN) ;
- le Centre professionnel des métiers du bâtiment (CPMB) ;
- le Lycée Jean-Piaget (LJP) par sa filière professionnelle commerciale.

L'École supérieure neuchâtelaise (ESNE) est répartie entre les trois premiers cités, sans pour autant représenter un établissement en soi. Elle englobe les filières d'école supérieure (ES) proposées par les centres dans le cadre de leurs domaines respectifs de compétences.

La description des établissements concernés montre bien la logique adaptative, par regroupements régionaux et professionnels, qui fut à leur origine puis guida leur croissance, les conduisant d'écoles professionnelles (inter)communales à une cantonalisation finalement récente, en 2005.

Le CPLN et le CIFOM ont été les réceptacles régionaux des diverses formations professionnelles indispensables à l'économie locale, pour des métiers qui n'ont cessé d'évoluer et de se spécialiser en regard des besoins émergents et de la conjoncture. Centralisé pour le CPLN, éclaté pour le CIFOM, homogène pour le CPMB et pluraliste pour le LJP, leurs caractères bien spécifiques en termes de localisation, d'offre de formations et de certifications peuvent toutefois renforcer le risque d'un cavalier seul et d'un manque d'échanges et de coopération entre des établissements participants d'une même mission cantonale.

Tab-1 : Tableau de synthèse décrivant les centres de formation professionnelle

	CIFOM 	CPLN 	CPMB 	LJP (ESCN²) 
<i>Année de création</i>	1995	1974	1972	1998
<i>Sites géographiques</i>	La Chx-de-Fds Serre-Paix-Progrès-Prévoyance Le Locle Klaus	Neuchâtel Maladière et Evole Cernier Aurore	Colombier Les Longues Raies	Neuchâtel Beaux-Arts et Quai Léopold-Robert
<i>Agrandissements et rénovations bâtiments</i>	1997, 2004, 2011, 2019	1978, 1987, 1999, 2019	1995, 2001, 2015	
<i>Site internet</i>	www.cifom.ch	www.cpln.ch	www.cpmb.ch	www.lyceejeanpiaget.ch
<i>Entités</i>	École technique (ET) École du secteur tertiaire (ESTER) École santé-social Pierre-Coullery (EPC) École d'arts appliqués (EAA) Centre de formation neuchâtelois pour adultes (CEFNA)	École technique (ET) École prof. commerciale (EPC) École des arts et métiers (EAM) École des métiers de la terre et de la nature (EMTN) École supérieure de droguerie (ESD)	Centre professionnel des métiers du bâtiment et de la construction (CPMB)	École supérieure de commerce de Neuchâtel (ESCN)
<i>Mesures de transition et formation professionnelle initiale</i>	Préapprentissage AFP en mode dual CFC en mode dual et en école à plein temps Maturité professionnelle intégrée ou post-CFC	Préapprentissage AFP en mode dual CFC en mode dual et en école à plein temps Maturité professionnelle intégrée ou post-CFC	AFP / CFC en mode dual	CFC avec maturité professionnelle intégrée en école à plein temps
<i>Diplômes d'école supérieure</i>	Oui	Oui	Oui	Non
<i>Examens professionnels. et professionnels supérieurs</i>	Oui	Oui	Oui	Non
<i>Formations pr adultes et formation continue</i>	Oui	Oui	Oui	Non
<i>Formation passerelle vers le tertiaire A</i>	Oui	Non	Non	Oui
<i>Certifications</i>	ISO 9001 Eduqua (CEFNA)	ISO 9001 et 14001 Eduqua (ESD)	ISO 9001 Eduqua	-

Sources : Directions des centres & direction du projet CPNE. Neuchâtel, DEF - SFPO, 2020

Pour les données chiffrées, prière de se référer au *Mémento statistique de l'école neuchâteloise 2019-2020* : <https://www.ne.ch/autorites/DEAS/STAT/scolarité-formation/Documents/Memento/Memento1920.pdf>

3.2.1 Le Centre interrégional de formation des Montagnes neuchâteloises (CIFOM)

Le CIFOM est issu de votations populaires début 1995, la réunion des diverses écoles professionnelles des Montagnes étant tout d'abord acceptée dans le cadre d'un référendum par les citoyen-ne-s de La Chaux-de-Fonds et du Locle en février, à la suite de la décision des deux Conseils généraux en octobre 1994, puis un important crédit étant plébiscité par le peuple neuchâtelois le 12 mars 1995, dont l'essentiel porte sur la construction d'une nouvelle école technique au Locle. Les besoins d'une telle

² Les données relatives au Lycée Jean-Piaget ne concernent ici que les formations commerciales qui seront transférées dans le CPNE.

régionalisation et d'une meilleure articulation avaient été identifiés et les préparatifs conduits dès 1990, en lien étroit avec la création des maturités professionnelles et des hautes écoles spécialisées (HES).

La maturité professionnelle technique est offerte au CIFOM dès la rentrée 1993, la maturité commerciale une année plus tard et la maturité artistique à partir de 1999. Le CIFOM se structure tout d'abord autour des filières artistiques, techniques et tertiaires réparties dans une dizaine d'écoles, ainsi que de la formation continue, les services généraux étant regroupés afin de réduire les coûts de fonctionnement. S'articulent à partir de ces regroupements l'École technique (ET), l'École d'arts appliqués (EAA) et l'École du secteur tertiaire (ESTER), rejointes en 2006 par l'École Pierre-Coullery (EPC) pour les diverses formations de la santé et du social.

Sous statut intercommunal durant dix ans, le CIFOM est cantonalisé en 2005.

3.2.2 Le Centre professionnel du Littoral neuchâtelois (CPLN)

Le CPLN a été constitué par la Ville de Neuchâtel au cours des années septante. Le Conseil général a tout d'abord accepté, en 1974, le regroupement en un centre unique de l'École technique, de l'École des arts et métiers, de l'École professionnelle de jeunes filles (devenue ensuite une section de l'École des arts et métiers) et de l'École professionnelle et commerciale. S'en est immédiatement suivie l'ouverture du chantier de construction du bâtiment B sur les friches de l'ancienne usine à gaz à La Maladière. En 1977 est adoptée une nouvelle organisation d'ensemble, réunie sous la dénomination CPLN. Le complexe immobilier des bâtiments A et B du site actuel est inauguré en 1978.

Au cours des années quatre-vingt sont créées dans le cadre du CPLN l'École supérieure de cadres pour l'économie et l'administration (ESCEA, 1982) et l'École neuchâteloise d'informatique et de gestion (ENIG, 1989).

En 1991, le secteur Nature des arts et métiers, ainsi que l'ESCEA (rattachée par la suite au secteur tertiaire), s'installent à La Coudre, le premier s'implantant définitivement en 1994 sur le site de Cernier dans la perspective d'une future École des métiers de la terre et de la nature, rattachée au CPLN. Les diverses filières de la maturité professionnelle ouvrent au fil des années nonante. Pour son vingt-cinquième anniversaire, le CPLN inaugure un nouveau bâtiment E sur son versant ouest.

En 2008, le CPLN achève sa restructuration complète, impliquant une centralisation de toutes les fonctions administratives et techniques et une gestion décentralisée de son action pédagogique dans le cadre des diverses écoles. Les bâtiments du site de La Maladière viennent de faire l'objet d'un assainissement complet.

Longtemps sous statut communal, le CPLN est cantonalisé en 2005.

3.2.3 Le Centre professionnel des métiers du bâtiment (CPMB)

Le Grand Conseil a adopté, en 1969, le crédit de construction du bâtiment principal du centre professionnel pour les métiers du bâtiment à Colombier, l'établissement ouvrant en 1972. Deux extensions ont été ajoutées en 1996 et une rénovation réalisée en 2001. Au fil des ans, cet établissement est devenu un centre de compétences reconnu, réunissant les diverses formations duales des multiples métiers de la construction. Il accueille également, depuis une quinzaine d'années, diverses formations professionnelles supérieures, sur le plan intercantonal (filières ES et cours préparatoires pour brevets et diplômes fédéraux).

En 2015 a été achevée la rénovation complète de l'ensemble des bâtiments, travaux s'inscrivant dans un partenariat public-privé original : propriétaire du terrain et des bâtiments d'origine, l'État a octroyé un droit de superficie de trente ans à une fondation sans buts lucratifs qui a financé une importante part des travaux et perçoit, depuis 2016 et jusqu'en 2040, une location de la part du canton.

3.2.4 L'École supérieure de commerce du Lycée Jean-Piaget (LJP)

La création du Lycée Jean-Piaget découle de l'adoption par le Conseil général de la Ville de Neuchâtel, en septembre 1997, d'un arrêté organique portant le regroupement de l'École supérieure de commerce et de l'École supérieure Numa-Droz. Ouvert en 1998 sous son nouveau statut, le Lycée connut l'introduction de la nouvelle maturité gymnasiale l'année suivante, ainsi que la création de cours linguistiques de vacances, en anglais et en allemand, devenant en outre, dès 2003, un centre national d'examens pour le Diplôme d'études en langue française et pour le Goethe-Institut.

Trois filières de maturité sont actuellement regroupées au LJP. La maturité gymnasiale propose les options spécifiques philosophie, arts visuels, économie et droit, cette dernière avec une filière bilingue français-allemand. Sur la base de la certification de culture générale, introduite dès 2004 dans le cadre de la réforme initiée par la CDIP sur le plan national, le LJP a ouvert en 2015 une maturité spécialisée avec option pédagogie, préparant à l'entrée en HEP (enseignement au degré primaire). Ces deux formations sont réparties à Neuchâtel entre le bâtiment du Collège latin, Place Numa-Droz, et le Quai Robert-Comtesse, ainsi qu'à Fleurier dans le bâtiment Jeanrichard. Enfin, suite à la réforme de la maturité professionnelle commerciale entreprise à partir de 2011 sur le plan national, la voie du diplôme de commerce s'est vue supprimée et remplacée par la maturité professionnelle commerciale, devenue dès 2015 la « maturité professionnelle orientation économie et services, type économie », désormais identifiée par l'acronyme MPES. Une filière bilingue français-anglais y est également proposée. Ces formations professionnelles sont localisées à Neuchâtel, aux Beaux-Arts 30 et au Quai Léopold-Robert 10.

La création du CPNE, auquel il transmettra cette maturité professionnelle, permettra au LJP d'acquérir une plus grande cohérence rassemblée autour d'une orientation académique débouchant sur les maturités gymnasiale et spécialisée. Ce d'autant que, depuis 2019, l'examen complémentaire de la « passerelle de la maturité professionnelle et spécialisée à l'université » (dite passerelle Dubs) fait également partie des offres de formation du LJP, les cours s'étendant sur une année scolaire. Le lycée bénéficiera ces prochaines années de transformations importantes portant sur un assainissement des bâtiments et le rapatriement des classes du Collège latin, qui lui permettront une concentration de ses formations sur deux sites à Neuchâtel et un troisième à Fleurier.

3.3 Forces et faiblesses constatées dans le découpage actuel

Du fait de leur croissance continue en offres de formation comme en effectifs, les centres cantonaux de formation professionnelle ont su se montrer dynamiques et attractifs et ont pris davantage d'assise et d'identité. Ceci est fortement le cas au CLPN et au CPMB qui constituent de véritables campus non résidentiels, drainant sur leur site un nombre important de personnes. S'y ajoute, pour le CPMB, le voisinage immédiat du centre administratif et de compétence patronale de la Fédération neuchâteloise des entrepreneurs, partenaire direct de la formation regroupant une soixantaine d'entreprises. Le CPLN a pour sa part développé une véritable culture d'entreprise, avec une identité visuelle soignée et des prestations et innovations appréciées des élèves, telles l'offre sportive ou le Carré Bleu, espace convivial et multimédia de rencontre, de travail et de découverte. Plus vaste mais éclaté du fait de sa genèse entre de nombreux bâtiments et sur deux localités, le CIFOM est un moteur des Montagnes neuchâteloises qui, à l'instar

du CPLN sur le bas du canton, a mis à profit et tissé des liens étendus avec les entreprises et le tissu économique régional, les associations professionnelles et les autorités politiques. Il a décuplé, ces dernières années, les possibilités de stages professionnels et linguistiques à l'étranger et accumulé beaucoup d'expérience et de contacts en cette voie. Le LJP est et restera le plus grand lycée du canton. Dans son contexte multi-filières actuellement réparti sur cinq lieux, il présente une certaine dispersion et conserve, au sein d'une culture commune, des identités fortes propres à chaque filière et offre d'études. Sa concentration future en ville de Neuchâtel sur deux sites et deux types de maturité ne peut que le renforcer.

Chacun des établissements peut compter sur un corps enseignant engagé et qualifié, sachant, sous l'impulsion des directions respectives, faire preuve d'ouverture et de dynamisme. La plupart des infrastructures ont été rénovées ou construites récemment, de nombreux travaux étant déjà planifiés là où cela est encore nécessaire. Ateliers et laboratoires sont à la pointe de l'équipement. Le développement numérique est en phase de développement et une partie des salles de cours sont déjà équipées des technologies éducatives adéquates. Des systèmes qualité ont été mis en œuvre et des certificats ISO obtenus par chaque centre. Des mesures et des groupes de travail ont été initiés pour proposer et promouvoir des actions de développement durable, de prévention et d'appui individualisé, ainsi que des activités culturelles et sportives, instaurant une saine dynamique sur chaque site.

Toutefois, dans la large palette des formations proposées entre les divers centres, le manque de synergies et d'harmonisation est parfois important entre les cursus similaires donnés sur plusieurs sites. La logique d'établissement prime sur la coordination des filières, y compris dans les relations avec les entreprises formatrices.

Il faut bien reconnaître que ces identités et destins institutionnels séparés ont produit de nombreuses spécificités parfois insuffisamment reprises ailleurs. Les diverses avancées réalisées dans un centre ou un autre ont engendré des pratiques différenciées pour des fonctions et des filières identiques présentes sur des sites différents. Les heureuses initiatives ou innovations locales n'essaiment pas forcément et les expériences et bonnes pratiques ne sont pas toujours partagées d'un établissement à l'autre, du fait que rien n'y incite. Les échanges pédagogiques entre enseignant-e-s ou formateurs-trices se déroulent essentiellement au sein du même établissement.

Par ailleurs, et surtout, la présence d'un établissement engendre inmanquablement une approche plutôt régionaliste dans le choix d'une filière de formation par un-e jeune. En dépit d'une approche non géographique de l'orientation professionnelle, on constate que la rapidité et la facilité d'accès aux cours professionnels, ainsi naturellement que le souhait de maintenir les liens de camaraderie tissés dans les degrés scolaires antérieurs, influencent bien souvent des choix de proximité par les apprenti-e-s davantage que l'ambition et la spécialisation professionnelles. Une vision globale exhaustive de l'offre cantonale de formation, ainsi que des nombreuses possibilités de spécialisation et de certificats supérieurs, aideront les jeunes et leurs représentants légaux à prendre du recul et à réfléchir aux débouchés et aux prolongements possibles au moment d'établir le choix de leur formation initiale. Constituant un portail unique, le CPNE y contribuera fortement.

3.4 Une expérience pilote : le pôle technique

En août 2017, une première importante impulsion a été donnée sur la voie d'un pilotage cantonal d'un secteur entier de la formation professionnelle. Conformément à la ligne stratégique fixée par le Conseil d'État, la volonté de « *penser global et fonctionner local* » a trouvé une première réalisation dans ce secteur par la création d'une direction unique des écoles techniques du CIFOM et du CPLN. Le nouveau directeur a reçu la mission de piloter les deux écoles dans les Montagnes et sur le Littoral en définissant les contours et

la structure d'un futur pôle de formation professionnelle technique pour l'ensemble du canton. Ce pôle de première importance face au tissu économique du canton et aux évolutions technologiques en cours doit offrir une porte d'entrée unique aux entreprises formatrices du domaine technique, tout en visant la complémentarité et le développement de synergies pour bâtir des ponts avec les partenaires industriels neuchâtois.

Cette réorganisation autour d'une direction unique et renforcée préfigure l'option qui sera prise dix mois plus tard pour envisager la création d'un centre de formation professionnelle neuchâtois. Elle a permis d'évaluer tous les potentiels de synergies au sein d'un pôle de compétences et surtout de mettre le doigt sur les conditions cadres indispensables à un fonctionnement efficace et une vision commune. Il est ainsi très rapidement apparu que le fonctionnement d'un pôle confronté à la vie de deux écoles distinctes constituait une solution hybride et non viable à terme. De toute évidence, les difficultés en matière de gestion et les impacts sur le corps enseignant, que rencontre le pôle technique depuis sa création, ne pourront être levés qu'avec la création du CPNE, avec une vision pédagogique partagée, une seule administration, un seul système qualité.

3.5 En marge du projet CPNE : la réorganisation de la formation continue et des offres pour adultes

En 2014, les formations continues du CIFOM et du CPLN ont fusionné pour constituer le CEFNA (Centre de formation neuchâtois pour adultes), disposant de sa direction propre rattachée au CIFOM. Les formations continues du CPMB ont cependant continué d'être dispensées par celui-ci.

Le CEFNA agissait sur trois niveaux, les deux premiers étant ouverts aux instituts privés et aux établissements institutionnels. Tout d'abord, il offrait des formations permettant d'acquérir les « compétences de base » (français, numératie, informatique) nécessaires, par exemple pour pouvoir suivre une formation ou s'intégrer sur le marché du travail. Il s'agit là essentiellement de compétences linguistiques, notamment dans le cadre de l'intégration des migrant-e-s adultes sur mandat de l'État. Le deuxième niveau concernait la formation continue à des fins professionnelles, qui ne mène pas directement à des titres de formation initiale mais vise d'autres types de qualification ou de reconnaissance par le marché du travail, parfois en réponse à des demandes spécifiques de certaines entreprises. Enfin, le troisième niveau était réservé aux formations préparant à l'obtention d'une AFP ou d'un CFC, par exemple dans les domaines de l'horlogerie, de la mécanique, des soins et du commerce, ou d'un titre ES (direction d'institutions). Les centres professionnels sont alors les prestataires désignés en fonction de leur expertise ; il s'agit ici de leur cœur de métier.

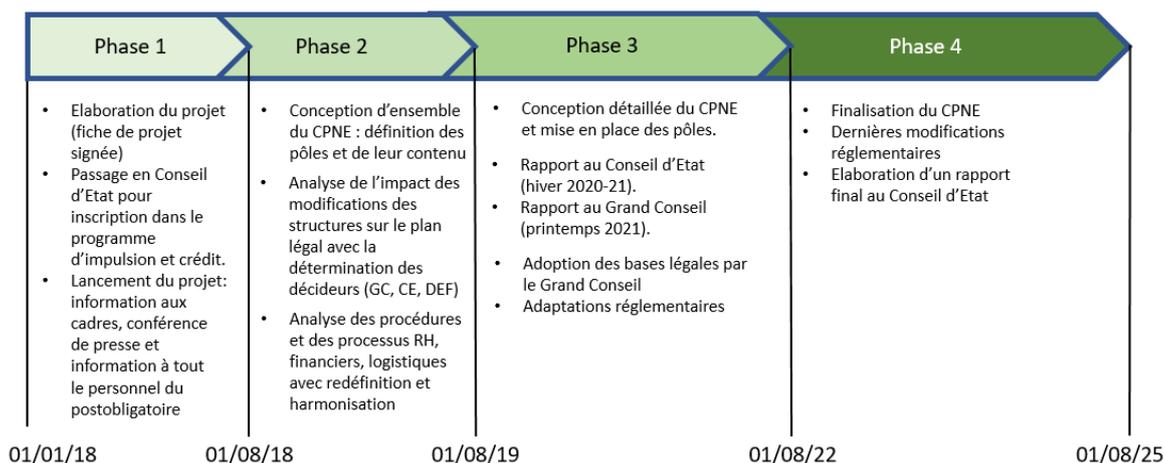
Ces dernières années, la diminution du chômage et des flux migratoires ont conduit le CEFNA à faire face à une importante réduction de son chiffre d'affaires, générant un important excédent de charges alors que l'institution était fondée sur un objectif d'autofinancement ; une diminution des recettes de plus de deux millions était attendue en 2021. Cette rapide et durable dégradation a conduit le Conseil d'État à clore l'activité du CEFNA à la fin de l'année 2020 et à confier, dès 2021, la formation professionnelle pour adultes aux écoles professionnelles du canton, selon les conditions de formation continue déjà en vigueur pour les métiers du bâtiment et de l'agriculture. Des mesures ont été prises au cours du premier semestre 2020 pour trouver des solutions ou des places de travail au sein des centres de formation professionnelle pour plus des deux tiers des collaboratrices et collaborateurs du CEFNA. Le projet de Centre cantonal de formation professionnelle n'a certes aucun lien de causalité sur la disparition du CEFNA, mais la dynamique de sa mise en place a offert au bon moment l'opportunité de replacer une grande partie des personnes confrontées à une potentielle perte d'emploi.

4 TRAVAUX PRÉPARATOIRES IMPLIQUANT LES CENTRES CONCERNÉS

4.1 Lancement, planification et échéancier des travaux

Les travaux ont été lancés par le Département de l'éducation et de la famille au cours des premiers mois de 2018. Les objectifs, l'organisation et le calendrier de projet ont fait l'objet d'une conférence de presse le 4 mai, au lendemain de l'entrée en fonction du nouveau directeur général du CIFOM, qui a été chargé de la direction du projet CPNE.

Tab-2 : Organisation du projet CPNE en quatre phases sur sept ans



Source : Direction du projet CPNE. Neuchâtel, DEF - SFPO, 2019.

Fixant à 2025 l'échéance finale de réalisation d'un Centre neuchâtelois unique, le projet est d'emblée décliné en quatre étapes devant permettre une très large concertation préparatoire au sein des quatre établissements actuels, la détermination d'une conception et d'un fonctionnement d'ensemble répondant aux objectifs fixés, puis la mise en place progressive des pôles de compétences et de leurs directions propres, en tenant compte des réflexions internes et des départs à la retraite intervenant sur cette durée au niveau des directions.

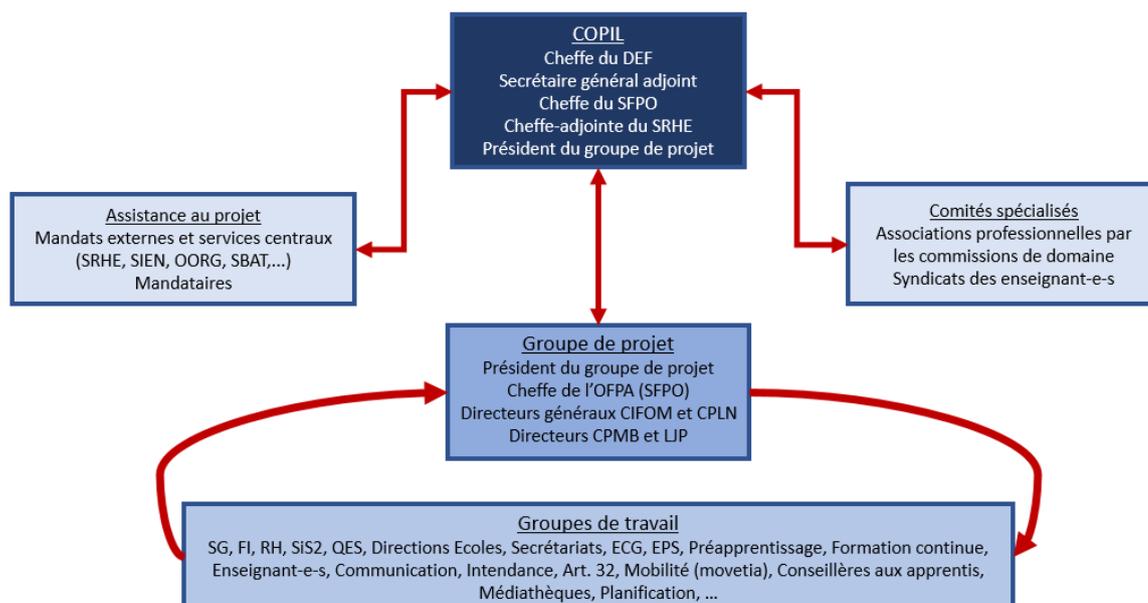
L'avancement du projet est jalonné d'un certain nombre d'évolutions structurelles communes, encore indépendantes d'un passage à une structure unique, telles la création d'un pôle Préapprentissage et Transition, une harmonisation et centralisation de prestations gagnant à être mises en commun, telles l'assurance-qualité, l'éducation physique et sportive ou le service informatique (celui-ci couvrant l'ensemble du secondaire II), ainsi que des aspects de gestion (secrétariat général, finances, infrastructures et projets).

Le tournant du projet a été d'emblée fixé au printemps 2021, au moment de transmettre un rapport au Grand Conseil en vue de la modification du Décret de 2005. Cette modification acceptée, la fusion des établissements formant le CPNE et la mise en œuvre des pôles de compétences pourra se concrétiser et être finalisée jusqu'à la rentrée 2025.

4.2 Structure de travail, participation et information

Une structure et une organisation de projet ont été mises en place dès la rentrée 2018-2019.

Tab-3 : Structure de l'organisation de projet CPNE



Source : Direction du projet CPNE. Neuchâtel, DEF - SFPO, 2020

Un *comité de pilotage* est constitué sous la présidence de la cheffe de Département. Le SRHE est invité à ses séances. L'organe opérationnel est le groupe de projet, dont le président assure la liaison entre ces deux niveaux directeurs, ainsi qu'avec les services centraux de l'État. Des rencontres régulières ont lieu avec les associations professionnelles et les syndicats et des informations sont apportées lors de chaque séance de la commission cantonale de la formation professionnelle et des commissions de domaine.

Le groupe de projet constitue un maillon essentiel du dispositif, dont il est la cheville ouvrière. Il réunit très régulièrement les quatre directeurs et directrices de centres et la cheffe de l'office des formations professionnelles et académiques du SFPO. Toutes les questions concrètes liées à la mise en place des pôles de compétences spécifiques et à l'optimisation de l'organisation au sein d'un futur centre cantonal sont discutées dans ce groupe, dans le but de parvenir de manière concertée à une rationalisation des processus, en développant au mieux les synergies et en concentrant les moyens, les compétences et les bonnes pratiques.

Progressivement sont institués pour chaque domaine et secteur des *groupes de travail spécifiques* auxquels les collaboratrices et collaborateurs des centres de formation professionnelle et du LJP sont invité-e-s à participer activement. La participation est libre pour autant qu'elle soit durable et respecte les règles établies de discussion et de confidentialité. Au total, une petite vingtaine de groupes de travail auront rassemblé environ deux cents personnes issues de l'ensemble des établissements, ce qui donne la mesure de l'intérêt et de l'investissement personnels de la part des collaboratrices et collaborateurs impliqué-e-s et constitue ainsi un gage irremplaçable d'ouverture et de représentativité des opinions. Le sérieux, la motivation et la collégialité dont ont fait preuve autant de participant-e-s librement engagé-e-s doivent ici être relevés et salués.

À partir de février 2019, des informations sur l'avancement du projet ont régulièrement été communiquées par courriels internes à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs des quatre établissements concernés. Ces informations ont parallèlement été rendues publiques sur le site internet du SFPO.

4.3 Charte de collaboration entre les établissements concernés

Dès le début du projet, les directions des établissements concernés ont détecté la nécessité d'une harmonisation des bonnes pratiques entre les différents centres avant de réaliser la fusion. Par ailleurs, l'analyse des moyens de support en matière de pilotage, d'informatique ou encore de communication a révélé des structures hétérogènes, parfois affaiblies voire absentes. Pour pallier ces manques, la mise en commun des services administratifs et techniques s'est imposée assez rapidement.

Ainsi, une organisation de transition a été mise en place dans l'espace CPNE constitué par les trois centres cantonaux de formation professionnelle et le LJP pour sa filière de la maturité professionnelle. Une charte de collaboration a été signée le 2 juillet 2019 par les quatre directeurs des établissements concernés et ratifiée par le SFPO et le DEF. Entrée en vigueur à la rentrée scolaire 2019-2020, elle a pour objet de définir, pendant la période de transition, les principes de base de la collaboration entre les différents centres professionnels ; elle est applicable à tout leur personnel. Cette charte a permis :

- la mise en place d'une structure de conduite à deux domaines (pédagogie et services) ;
- le travail en commun des écoles pour la constitution progressive des pôles de compétences et du pôle Préapprentissage et Transition ;
- le travail en commun de l'enseignement transversal de la culture générale (ECG) et de l'éducation physique et sportive (EPS) ;
- le travail en commun des services administratifs et techniques, impliquant une harmonisation progressive des processus.

Tout au long de la période de transition, les règlements organiques et scolaires, internes ou d'école des centres de formation professionnelle restent valables. Les contrats de travail des collaboratrices et des collaborateurs du CIFOM, du CPLN et du CPMB ne sont pas impactés ni modifiés. Pour éviter les engagements provisoires et les pertes de nomination lors d'un passage d'un centre à l'autre, il a été décidé de maintenir la collaboratrice et le collaborateur dans le centre originel et de procéder au règlement financier via les services administratifs entre chaque centre de formation professionnelle. La création d'un seul établissement permettra notamment aux enseignant-e-s et aux formateurs-trices de travailler dans tout le réseau de la formation professionnelle sans perte de statut. La portée de leur nomination sera étendue à l'ensemble des pôles. Les engagements de droit privé bénéficieront de la même extension.

5 ORGANISATION FUTURE DU CPNE

Les travaux accomplis dans le cadre de l'organisation de projet et de l'intense concertation entre les responsables actuel-le-s ont conduit à une structure par pôles, structure qui est décrite ci-après et qui est ancrée dans le projet de décret soumis à votre Autorité. Le présent chapitre a pour but d'exposer ce que ce regroupement stratégique représente en termes d'emplois, de structures de direction et de gestion centralisées, d'offres de formation, d'effectifs, d'harmonisations, de valeurs ajoutées, ainsi que de gains d'échelle, d'innovation et de souplesse en regard des adaptations futures.

5.1 Meilleures sécurité et détermination des emplois

La création du CPNE recèle plusieurs atouts en ce qui concerne l'emploi. Actuellement engagé-e-s sous l'égide de l'un des établissements concernés, les collaboratrices et les

collaborateurs, qu'il s'agisse du personnel enseignant ou du personnel administratif et technique, vont conserver un poste rattaché désormais au CPNE. Comme ce dernier va recouvrir l'ensemble de la formation professionnelle, les conditions du contrat d'engagement vont s'en trouver unifiées et la sécurité d'emploi renforcée. Grâce au volume global de l'effectif, il deviendra beaucoup plus aisé de favoriser la mobilité interne au sein d'un centre, le CPNE, dont le périmètre est bien plus large.

Jusqu'en 2025, la mise en œuvre progressive des pôles s'articulera sans heurts avec l'évolution de la formation professionnelle en même temps qu'avec les fluctuations et départs naturels indépendamment de la nature de l'établissement. La constitution des pôles de compétences n'occasionnera pas de pertes d'emploi, mais uniquement, dans de rares cas (signalés au point 5.4), un éventuel déplacement du lieu de travail. Par contre, d'autres projets, comme la dualisation de certaines formations et en particulier le « contrat-formation », influenceront l'évolution future du CPNE.

5.2 Mobilité

L'une des craintes évoquées quant aux conséquences possiblement négatives d'un tel projet à l'échelle cantonale porte sur une croissance supposée des déplacements. En matière de déplacements, la règle fixée est de restreindre au maximum les mouvements et leur fréquence entre les différents sites. Ainsi, dans les cas où un-e enseignant-e serait amené-e à travailler sur plusieurs sites, l'organisation des horaires permettra d'assurer sa présence sur un lieu unique au cours de la même journée. Si toutefois un déplacement devait s'avérer nécessaire en cours de journée, une indemnisation sera prévue.

Rien n'indique que la mobilité des personnes en formation croîtra en raison de la constitution du CPNE. Il importe par ailleurs de rappeler que la politique générale de la mobilité porte une attention particulière aux jeunes. En effet, dans son contre-projet à l'initiative « Pour des transports publics gratuits », le Conseil d'Etat propose des mesures ciblées et notamment un rabais complémentaire sur l'abonnement Junior ainsi qu'un plafonnement des tarifs par zone, mesures qui visent à faciliter l'utilisation des transports publics par les jeunes jusqu'à 25 ans.

5.3 Huit pôles répartis sur huit sites

Découlant du premier pas réalisé en 2017 avec la création d'un pôle technique inter-établissements (futur pôle technologies et industrie), le projet de CPNE devait en premier lieu déterminer quels regroupements étaient les plus appropriés en tenant compte de l'état actuel des offres et des besoins de formation professionnelle. Parmi les critères à retenir figuraient des notions de masse critique (effectifs), d'interactions et de synergies, de culture commune, de cohérence et de complémentarité entre les différent-e-s intervenant-e-s. Cette répartition s'est avérée assez aisée, car en définitive fort logique puisqu'issue des écoles existantes, moyennant de rares transferts de formations, et totalement orientée sur des critères de cohérence.

Il faut distinguer les sept pôles de compétences, qui dispenseront les formations initiales, supérieures et continues, du pôle Préapprentissage et Transition. Ce dernier a la mission de préparer les jeunes ne remplissant pas les critères pour entrer directement en formation professionnelle, dans le but qu'ils et elles puissent ensuite intégrer l'un des pôles de compétences.

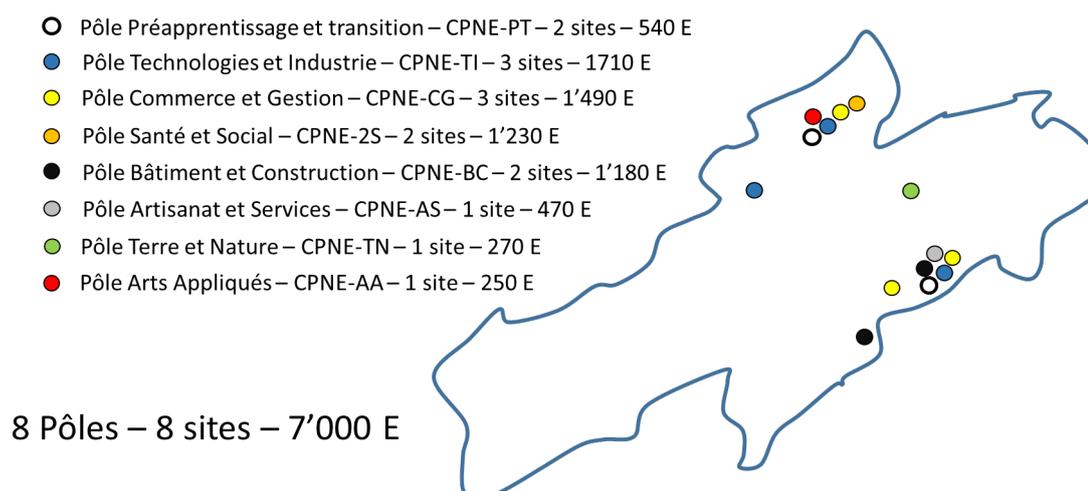
La composition des pôles pourra être adoptée au fil du temps en fonction de l'évolution des réalités dans les divers domaines. L'organisation en huit pôles répond parfaitement à l'ADN de la formation professionnelle : elle apporte souplesse et évolutivité, parce qu'elle peut

s'adapter plus rapidement et plus économiquement aux circonstances que ce n'était le cas de l'organisation ancienne basée sur une logique d'établissements.

Par ordre de taille en termes d'effectifs (il est question « d'élèves » et non seulement d'apprenti-e-s afin de tenir compte de tous les niveaux de formation), les pôles de compétences retenus sont les suivants, assortis de leurs localisations respectives tenant compte des besoins en infrastructures et en équipements spécifiques :

Tab-4 : Détermination et localisation des huit pôles du CPNE

Source : Direction du projet CPNE. Neuchâtel, DEF - SFPO, 2020



Les pôles de compétences travailleront en étroite collaboration avec les commissions de domaine existante, dont le rôle deviendra plus important. De plus, une commission de domaine sera mise en place pour le pôle de formation « Préapprentissage et Transition ». Ces commissions auront un rôle central à jouer dans le cadre du développement de la formation professionnelle dans le canton de Neuchâtel, en tant que force de proposition d'offres de formation, en tant qu'organe de soutien et d'appui, ainsi qu'en tant que garantes de la promotion des différentes formations. Ces commissions, constituées de représentant-e-s des organisations du monde du travail et des syndicats, des directions et du corps enseignant des pôles, des hautes écoles et du du SFPO, constituent le véritable lieu d'échange et d'analyses prospectives. Elles incarnent le partenariat et le dynamisme qui font la force et le succès de la formation professionnelle.

5.4 La formation des adultes

La construction du CPNE en sept pôles de compétences permet également de répondre aux enjeux spécifiques de la formation des adultes et de déployer efficacement des offres adaptées à leurs besoins. Le maintien de la formation des adultes dans les pôles est essentielle : il permet le lien avec les formations initiales et est garant de la capacité d'adaptation aux très fréquentes évolutions auxquelles la formation professionnelle doit faire face.

Dans le cadre de la formation des adultes, il convient de faire la distinction entre formation professionnelle initiale, supérieure et continue :

- *la formation professionnelle initiale* qui prend en compte les possibilités proposées par l'art. 32 OFPr ainsi que les formations modulaires en horlogerie et en mécanique ;
- *la formation professionnelle continue* qui prend en compte les formations avec attestations ou diplômes ;

- *la formation professionnelle supérieure* qui intègre les diplômes des écoles supérieures, les brevets et les diplômes fédéraux.

Les pôles de compétences ont intégré les formateurs-trices d'adultes issus du CEFNA, pour accompagner les personnes qui souhaitent développer leurs compétences professionnelles.

Plus de cent cinquante formations professionnelles pour adultes sont ainsi proposées par les sept pôles de compétences. Afin de répondre à la demande des entreprises, chaque pôle de compétences propose la formation continue « à la carte ». Celle-ci a pour objectif de répondre aux besoins particuliers des entreprises.

L'importance de ce type de formations est reconnue à mesure que le décret soumis à votre Autorité prévoit que la formation des adultes dispensée dans les pôles fera l'objet d'une coordination par la direction générale du CPNE. Le public adulte sera informé des offres de formation par un site internet dédié, en sus des canaux habituels que sont les annonces dans la presse, les réseaux sociaux ou l'office cantonal d'orientation scolaire et professionnel (OCOSP). Le public pourra appeler un numéro de téléphone unique pour contacter le réseau de formation professionnelle d'adultes du CPNE. Des accès non centralisés resteront évidemment possibles : s'adresser à l'accueil CPNE à La Chaux-de-Fonds et à Neuchâtel ou, sur chacun des sites, à l'accueil/secrétariat des pôles. Le public pourra, enfin, continuer à s'adresser à des « prescripteurs » (service de l'emploi, service de la cohésion multiculturelle, office de l'assurance-invalidité, entreprises, etc.), qui entreront eux en relation avec le CPNE.

Si le réseau de la formation des adultes est ancré dans les sept pôles de compétences, avec comme responsable spécifique un-e membre de direction dans chaque pôle, une coordination de ces offres de formation spécifiques sera assurée, par un comité « formations des adultes », présidé par le directeur général du CPNE avec la participation des sept membres de direction en charge de la formation des adultes au sein de leur pôle respectif.

5.5 Sept pôles de compétences³

5.5.1 Technologies et Industrie (CPNE-TI)

Ce pôle englobe depuis la rentrée 2017-2018 les écoles techniques du CIFOM et du CPLN. Il recouvre en AFP et en CFC les multiples professions de l'automobile, de l'automatisation, de l'électronique, de l'électroplastie, de l'horlogerie, de la microtechnique, de l'informatique, de la médiamatique, du laboratoire, de la mécanique, du dessin industriel, ainsi que les mécanicien-ne-s d'appareils à moteur, de machines agricoles et de machines de chantier. Intégrées ou post-CFC, trois maturités professionnelles sont proposées par le pôle TI : technique, architecture et sciences de la vie (TASV), nature, paysage et alimentation (NPA) et économie et services, type services (ESS). L'offre ES porte sur les professions de technicien-ne en microtechnique avec trois spécialités distinctes dont deux horlogères, en systèmes industriels spécialité automatisation, en informatique technique et en processus d'entreprise. S'y ajoutent encore les brevets d'agent-e de maintenance et d'expert-e en production. L'offre de formation continue porte sur les modulaires en horlogerie et en mécanique, le diplôme de cadranographe. ainsi que la formation pour l'obtention du CFC d'opérateur-trice sur machines automatisées selon l'art. 32 OFPr. Cela totalisera un effectif de plus de 1'700 élèves hors formations des adultes.

³ Toutes les données portant sur des effectifs sont basées sur des projections pour la rentrée 2020.

Les sites actuels sont maintenus au Locle (Klaus), à La Chaux-de-Fonds (Jardinière) et à Neuchâtel (Maladière).

5.5.2 Commerce et Gestion (CPNE-CG)

Ce pôle englobe l'École de commerce du CPLN (EPC), l'École du secteur tertiaire (ESTER) rattachée au CIFOM et la maturité professionnelle économie et services assurée par le LJP. Il recouvre en AFP et CFC les professions du commerce de détail, de droguiste et d'employé-e de commerce B et E, en maturité professionnelle les professions d'économie et services et les formations ES de droguiste, d'économiste d'entreprise et d'informaticienne de gestion. L'offre de formation continue porte sur les brevets de spécialiste en finance et en comptabilité, de spécialiste en ressources humaines et de spécialiste en conduite d'équipe, ainsi que des cours en bureautique appliquée. Une formation post-ES pour la direction d'institutions est également disponible dans ce pôle, ainsi que la formation pour l'obtention des CFC employé-e de commerce (EDC) et gestionnaire de commerce de détail (GCD) selon l'art. 32 OFPr. Cela totalisera un effectif de 1'490 élèves hors formations des adultes.

Les sites actuels sont maintenus, à Neuchâtel (Maladière et Evole) et à La Chaux-de-Fonds (Progrès). La MPES du LJP est transférée à La Maladière.

5.5.3 Santé et Social (CPNE-2S)

Ce pôle englobe des formations de l'École Pierre-Coullery et de l'ESTER. Il recouvre des cours de sensibilisation aux professions de la santé et du social, en AFP la profession d'aide en soins et accompagnement, en CFC les professions d'assistant-e socio-éducative ou en pharmacie ou en soins et santé communautaire. Par ailleurs, le pôle 2S propose deux maturités professionnelles (intégrées ou post-CFC) en travail social et en santé. En ES, les professions d'éducateur-trice de l'enfance et d'éducateur-trice social-e sont proposées. L'offre de formation continue porte sur les formations pour l'obtention des CFC assistant-e en soins et santé communautaire (ASSC) et assistant-e socio-éducative (ASE) selon l'art. 32 OFPr. Cela totalisera un effectif de 1'230 élèves hors formations des adultes.

Les sites demeurent à La Chaux-de-Fonds (Prévoyance, Sophie-Mairet et Progrès).

5.5.4 Bâtiment et Construction (CPNE-BC)

Ce pôle englobe le CPMB et les filières du dessin du bâtiment et des constructions historiquement établies à l'École des arts et métiers du CPLN (EAM). Il recouvre en AFP plusieurs professions d'assistant-e dans le domaine de la construction, de constructrice de routes, de voies ferrées, de fondations, de sols industriels et de chapes, de poseuse de pierres, de peintre, de plâtrier-ère, de constructeur-trice métallique, de conductrice de véhicules légers, d'employé-e d'exploitation, en CFC, d'agent-e d'exploitation, de constructeur-trice de véhicules lourds, de constructeur-trice de routes, de voies ferrées, de fondations, de sols industriels et de chapes, d'éléments en béton pré-fabriqués, de paveuse, de constructeur-trice métallique, de dessinateur-trice en architecture, en génie civil ou en planification du territoire, de géomaticien-ne, de menuisier-ère, d'ébéniste, d'électricien-ne de montage, d'installateur-trice électricien-ne, sanitaire, de chauffage, de ferblantier, de maçon-ne, de peintre, de plâtrier-ère, de ramoneur-euse, ainsi que de télématicien-ne. En ES, l'on trouve la filière technique en conduite ou en planification des travaux et en technique des bâtiments. Le pôle BC propose également plusieurs brevets et diplômes fédéraux, soit d'agent-e de transport et logistique, de télématicien-ne chef-fe de projet, d'électricien-ne chef-fe de projet en installation et sécurité, de chef-fe d'équipe

du bâtiment et génie civil, de chef-fe d'équipe en voie ferrées, de contremaître-sse de voies ferrées, de responsable en transport et logistique, d'entrepreneuse construction, et d'expert-e en installation et sécurité électrique. En matière d'offre de formation continue, ce pôle dispense également un certain nombre de formations en lien avec l'art. 32 OFPr, ainsi que des cours d'installation selon le protocole européen Konnex (standard KNX), de dessin assisté par ordinateur (DAO), de sécurité sur les chantiers et de maçonnerie ancienne. Cela totalisera un effectif de 1'180 élèves, hors formations des adultes.

Les sites actuels sont maintenus, à Colombier (Longues-Raies) et Neuchâtel (Maladière).

5.5.5 Artisanat et Service (CPNE-AS)

Ce pôle englobe l'essentiel de l'École des arts et métiers du CPLN (EAM). Il recouvre en AFP les professions de boulanger-ère, pâtissier-ère, confiseur-euse, de coiffeur-euse, d'employé-e de cuisine, en intendance ou en restauration, en CFC d'assistant-e en promotion de l'activité physique et de la santé, de boulanger-ère pâtissier-ère confiseur-euse avec deux orientations, de coiffeur-euse, de cuisinier-ère, de gestionnaire en intendance et de spécialiste en restauration. L'offre de formation continue porte notamment sur le brevet fédéral de formateur-trice d'adultes, et des formations selon l'art. 32 OFPr. Cela totalisera un effectif de 470 élèves, hors formations des adultes.

Le site reste établi à Neuchâtel (Maladière).

5.5.6 Terre et Nature (CPNE-TN)

Ce pôle englobe l'École des métiers de la terre et de la nature du CPLN (EMTN). Il recouvre en AFP la profession d'horticulteur-trice orientation paysagisme, en CFC les professions d'agriculteur-trice, de fleuriste, de forestier-ère bûcheron-ne, d'horticulteur-trice pour les orientations floriculture, paysagisme ou plantes vivaces. L'offre de formation continue porte notamment sur les formations en lien avec l'art. 32 OFPr. Cela totalisera un effectif de plus de 270 élèves, hors formations des adultes.

Le site reste établi à Cernier (Aurore).

5.5.7 Arts appliqués (CPNE-AA)

Ce pôle englobe l'École des arts appliqués du CIFOM (EAA). Il recouvre en CFC les professions de bijoutier-ère, également avec orientation sertissage, de créateur-trice de vêtements, de graphiste, de graveur-euse et d'interactive media designer. Il propose une maturité professionnelle artistique intégrée pour bijoutier-ère, créateur-trice de vêtements N'mod, graphiste, graveur-euse et interactive media designer et une ES pour designer orientation design de produit avec spécialisation sur les objets horlogers. Cela totalisera un effectif de plus de 250 élèves, hors formations des adultes.

Les sites demeurent à La Chaux-de-Fonds (Jardinière et Progrès).

5.6 Transferts de formations

Dans ce contexte, seule une dizaine de formations, sur 185, connaîtront un changement d'école et/ou de site, pour des raisons de cohérence ou de verticalité de formation par domaine, ou de coûts en fonction des effectifs ou des infrastructures. Il s'agit des formations suivantes, sous réserve de leur évolution à court terme :

- AFP d'employé-e d'exploitation et CFC d'agent-e d'exploitation, transféré de l'EAM au CPNE-BC, tout en restant localisé sur le site de La Maladière à Neuchâtel ;

- CFC de mécanicien-ne d'appareils à moteur, de machines agricoles et machines de chantier, transférés du CPMB au CPNE-TI au Locle (Klaus) ;
- CFC d'informaticien-ne du bâtiment (remplaçant la profession de télématicien-ne), attribué au CPNE-BC, la localisation est encore à déterminer sur les sites de Neuchâtel et/ou de Colombier selon la réforme annoncée du métier et la possibilité de troncs communs ;
- CFC de dessinateur-trice orientations architecture, génie civil, planification du territoire et géomaticien, transféré de l'EAM au CPNE-BC, tout en restant sur le site de La Maladière à Neuchâtel ;
- CFC d'assistant-e en pharmacie, transféré de l'ESTER au CPNE-2S, tout en restant sur le site du Progrès à La Chaux-de-Fonds ;
- Maturités ASE et ASSC et maturités santé, travail social, arts visuels et art appliqués post CFC, transférées de l'ESTER au CPNE-2S, tout en restant sur le site du Progrès à La Chaux-de-Fonds ;
- Maturité Économie et Services du LJP transférée sur le site de la Maladière ;
- ES de technicien-ne en technique des bâtiments, transférée de l'ET au CPNE-BC, passant de Neuchâtel à Colombier ;
- ES de technicien-ne en informatique, spécialisé-e en informatique technique, transférée du site de Klaus au Locle à La Maladière à Neuchâtel (CPNE-TI) ;
- ES de technicien-ne en systèmes industriels, spécialisé-e en automatisation transféré du site de Klaus du Locle au site de la Maladière à Neuchâtel (CPNE-TI) ;
- ES informaticien-ne de gestion, transférée de l'ET au CPNE-CG, tout en restant sur le site de La Maladière à Neuchâtel.

En ce qui concerne le domaine du commerce, le canton devra prendre en compte les réformes en cours prévues pour la rentrée scolaire 2022, dont notamment la révision de l'ordonnance fédérale de formation. Les décisions quant à la répartition ne pourront être prises que sur la base des modifications et innovations finalement adoptées pour les professions correspondantes. À titre d'hypothèses seraient prévus les transferts suivants :

- CFC employé-e de commerce transféré du site de La Maladière à Neuchâtel sur le site du Progrès à La Chaux-de-Fonds ;
- Commerce de détail : AFP et CFC (assistant-e et gestionnaire du commerce de détail) transféré du site du Progrès à La Chaux-de-Fonds sur le site de La Maladière à Neuchâtel ;
- Maturités Économie et Services : maintien sur le site du Progrès pour la voie duale ; plein temps et post CFC : centralisées sur le site de La Maladière.

L'impact de l'ensemble de ces transferts est limité. En termes d'équilibres régionaux, le bilan est légèrement favorable aux sites des Montagnes, avec +3% d'élèves par rapport aux effectifs actuels (base : situation 2018-2019), abstraction faite d'autres évolutions indépendantes du projet CPNE, tels les choix de formation des jeunes, l'évolution démographique, la mise en œuvre du contrat-formation ou encore les nouvelles ordonnances fédérales de formation.

5.7 Un pôle de formation « Préapprentissage et Transition »

Un pôle « Préapprentissage et Transition » est constitué, aux côtés des pôles de compétences, pour offrir des mesures préparatoires et d'insertion ayant pour objectif d'accompagner de jeunes personnes vers la réalisation d'un projet de formation professionnelle, dans le but d'intégrer une formation initiale dans l'un des sept pôles de compétences. Ainsi, cette entité rattachée à la direction générale du CPNE va regrouper

le portail d'entrée en formation professionnelle (PEF), les différentes orientations du préapprentissage ciblant des jeunes jusqu'à dix-huit ans, dont les jeunes en transition (JET, possibles jusqu'à vingt ans), divers autres projets spécifiques de réorientation et une partie de la formation générale dans le cadre du dispositif financé par la Confédération pour les migrant-e-s en « préapprentissage d'intégration », concernant des personnes jusqu'à trente ans. Ce secteur concerne, à la rentrée 2020, 540 élèves.

Ce pôle de formation a été mis en place à la rentrée 2020-2021, avec une direction unique rattachée administrativement au CIFOM et au CPLN. Dans leur ancrage au CPNE, les offres de préapprentissage seront offertes simultanément sur les sites de Neuchâtel (Maladière) et de La Chaux-de-Fonds (Progrès).

5.8 Enseignement de la culture générale (ECG)

L'enseignement de la culture générale (ECG) est déjà un service pédagogique centralisé et il en restera de même au sein du CPNE. Deux responsables en assumeront la charge, l'un-e pour la région Montagnes et l'autre pour la région Littoral et Val-de-Ruz, sous la tutelle de la direction générale du CPNE. Ce rapprochement permet une harmonisation du PEE (Plan d'étude école) sur la base du PEC (Plan d'étude cadre) qui se terminera en 2025.

Dès la rentrée 2020-2021, l'ECG est aussi en charge de la détection des apprenti-e-s entrant en formation professionnelle initiale (CFC/AFP) qui rencontrent des difficultés en français. Il leur propose une remédiation adaptée : des cours d'appui en français sont mis en place par l'ECG pour ces élèves.

Dans cette nouvelle configuration, l'ECG bénéficiera du soutien administratif du secrétariat général. La gestion des remplacements s'en trouve ainsi également simplifiée du fait que les déclarations y sont centralisées en lieu et place de déclarations faites à chaque école.

5.9 Éducation physique et sportive (EPS)

L'éducation physique et sportive (EPS) est déjà une activité transversale des divers établissements et il en ira de même au sein du CPNE, avec la possibilité, dès la rentrée 2020-2021, de mutualiser les offres de sports complémentaires à destination des élèves et des enseignant-e-s. Deux responsables en assumeront la charge, l'un-e pour la région Montagnes et l'autre pour la région Littoral et Val-de-Ruz, sous la tutelle de la direction générale du CPNE. Dans cette nouvelle configuration, comme pour l'ECG, l'EPS bénéficiera du soutien administratif du secrétariat général, aussi pour la gestion centralisée des remplacements.

5.10 Gains sur le plan pédagogique et le soutien aux élèves

Le projet de CPNE porte fondamentalement sur des questions de structure et d'organisation. Les choix participent à l'amélioration des conditions de travail et des formations dans les diverses filières concernées. Tel sera bien le cas, car les groupes de travail ont veillé à assurer de nombreuses améliorations sur le plan pédagogique, dont la principale réside dans l'extension et l'harmonisation de l'encadrement au sein des pôles et des meilleures pratiques relevées dans les quatre centres actuels.

Le regroupement par domaines professionnels au sein des pôles et l'unification des services vont en effet garantir une coordination bien plus poussée entre les sites concernés et démultiplier les occasions d'échanges entre les enseignant-e-s. Une structure-type similaire sera adoptée par les huit pôles, permettant d'y établir les responsabilités de la

direction en matière de conduite, de relations externes et de management de la qualité-environnement-sécurité (QES). Aux directions adjointes seront attribués les responsabilités des formations AFP/CFC, MP, FS (formations supérieures) et FA (formations des adultes), ainsi que le suivi des élèves et la planification. Il n'en est pas seulement attendu une harmonisation administrative, mais également un meilleur suivi pédagogique. Ce double objectif recouvre également l'attribution des rôles aux enseignant-e-s et aux secrétariats par filière-s. Pour les enseignant-e-s, deux rôles majeurs viennent en support à la direction : celui du/de la coordinateur-riche de métier, qui remplacera à terme le-la responsable de secteur ou de filière, et celui du/de la maître-sse de classe, appelé à se généraliser. Au niveau des secrétariats, il s'agit de disposer à terme d'un-e responsable pour chaque pôle, en charge de la gestion du/des secrétariat-s et de toutes les activités transversales. Les secrétaires seront orienté-e-s par filière-s et exécuteront l'ensemble des travaux administratifs qui s'y rapportent.

Pour favoriser au sein de chaque pôle la bonne compréhension des pratiques et des défis pédagogiques relatifs aux dossiers/projets/expériences qui y sont conduits, un conseil pédagogique constituera l'organe de consultation et d'échanges entre la direction et le corps enseignant du pôle. Ce conseil se réunira au moins deux fois par an. Il sera constitué du/de la directeur-trice du pôle, qui en assume la présidence, des directeur-trice-s adjoint-e-s selon les thèmes traités, des représentant-e-s des divers enseignements, du/de la responsable secrétariat, ainsi que d'autres intervenant-e-s invité-e-s selon les besoins des membres et en fonction des sujets traités en séance. Afin de garantir une large participation du corps enseignant, il s'agira d'assurer un tournus quadriennal en renouvelant la délégation des enseignant-e-s à hauteur de 25 % par an.

Une plus grande équité sera assurée entre les élèves du fait de la généralisation de la maîtrise de classe et d'une harmonisation des modalités d'évaluation. Les élèves rencontrant des difficultés, scolaires ou sociales, dans leur entreprise ou dans leur famille, auront accès sur l'ensemble du territoire aux possibilités de conseil et de coaching offertes par le CPNE. Une attention accrue pourra ainsi être portée aux besoins particuliers des élèves et à leur santé au sens large.

En termes d'améliorations pédagogiques sous l'angle des contenus et des activités, c'est surtout l'envergure de l'offre portée à l'échelle cantonale et la mise en œuvre collective des bonnes pratiques des uns et autres qui vont assurer un fort impact dans tous les pôles. L'enseignement de la culture générale (ECG) va profiter dès maintenant d'une référence commune au plan d'études et d'une mutualisation des supports de cours, fondée sur l'échange et le travail collaboratif entre enseignant-e-s. Il en va de même pour l'éducation physique et sportive et pour l'élargissement géographique de l'offre de sport facultatif, ainsi que pour l'extension des possibilités et du soutien organisationnel et financier aux stages à l'étranger. Les filières bilingues introduites dans les maturités professionnelles vont pouvoir s'étendre et toucher davantage d'élèves. Enfin, suite à l'adoption des ambitieuses mesures cantonales et aux nécessités imposées par la pandémie, le déploiement de l'éducation numérique et le développement de solutions technologiques adaptées aux diverses situations gagnent en puissance et s'appliquent à l'ensemble du CPNE.

Sous un autre angle, on observe également que cette réorganisation contribuera au succès des réformes en cours, du fait d'un rassemblement des forces, d'une augmentation de la masse critique et des possibilités accrues de formations continues ciblées pour le corps enseignant et les collaboratrices et collaborateurs concerné-e-s.

Enfin, certains apports purement administratifs, à commencer par la fusion et l'uniformisation des bases de données des élèves, vont simplifier les tâches connexes au travail pédagogique.

5.11 Direction générale, direction des pôles et direction des services

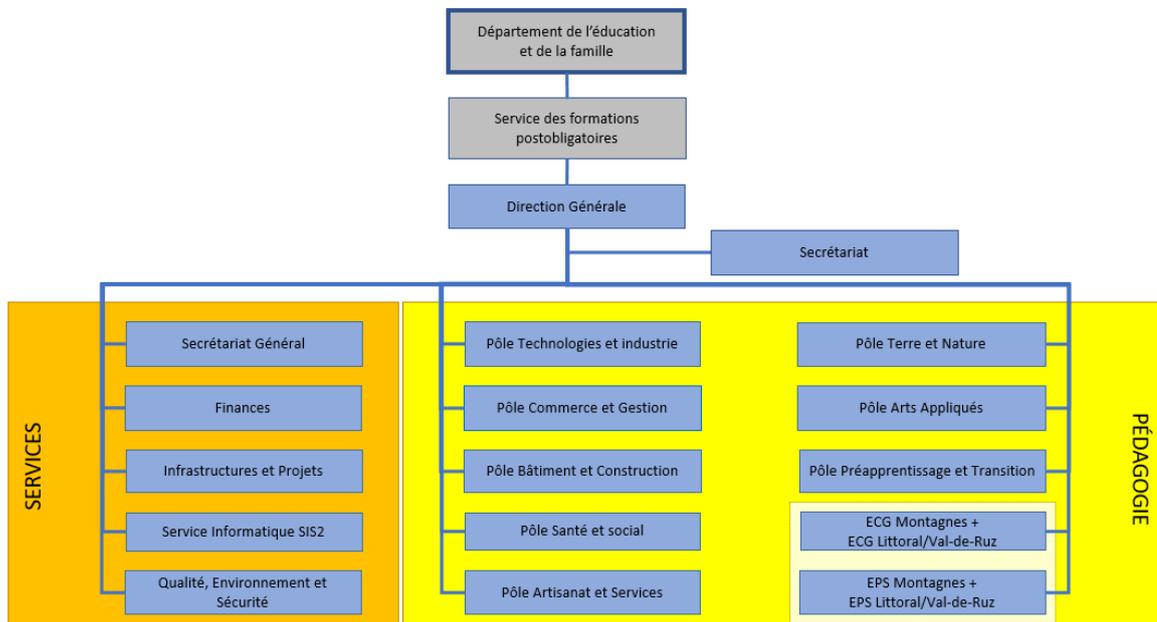
La conception du CPNE a été concomitante au départ à la retraite d'un certain nombre de cadres et a ainsi permis de repenser de manière consensuelle la répartition des postes, en lien étroit avec le regroupement des fonctions centrales et la détermination de la direction spécifique de chaque pôle de compétences.

Dans le souci général d'harmonisation des conditions cadres et après analyse des tâches, il a été admis que le dimensionnement des directions de chaque pôle soit pondéré de manière identique en fonction des critères suivants : nombre total d'élèves dans le pôle, nombre de sites, nombre de formations initiales tenant compte également des maturités professionnelles, nombre de formations supérieures et de formations continues. L'équivalent plein-temps attendu par direction pour chaque pôle s'étend ainsi de 1 à 6.5 EPT.

Cette organisation a été pensée en distinguant les deux volets « Services » et « Pédagogie ». La direction générale est très active dans la partie opérationnelle des différents services, alors que la partie opérationnelle des pôles est déléguée aux directions des pôles et aux responsables régionaux de l'ECG et de l'EPS. Cette structure se doit également d'être agile pour s'adapter aux multiples changements d'ordonnances fédérales qui régissent la formation professionnelle en Suisse.

Après nombre de séances de groupes de travail et d'entretiens individuels, en prenant en compte les personnes-cadres déjà en fonction, ainsi que sur la base de mises au concours, avec l'appui constant du SRHE, le dispositif complet de direction sera le suivant au terme de la phase transitoire de préparation du CPNE.

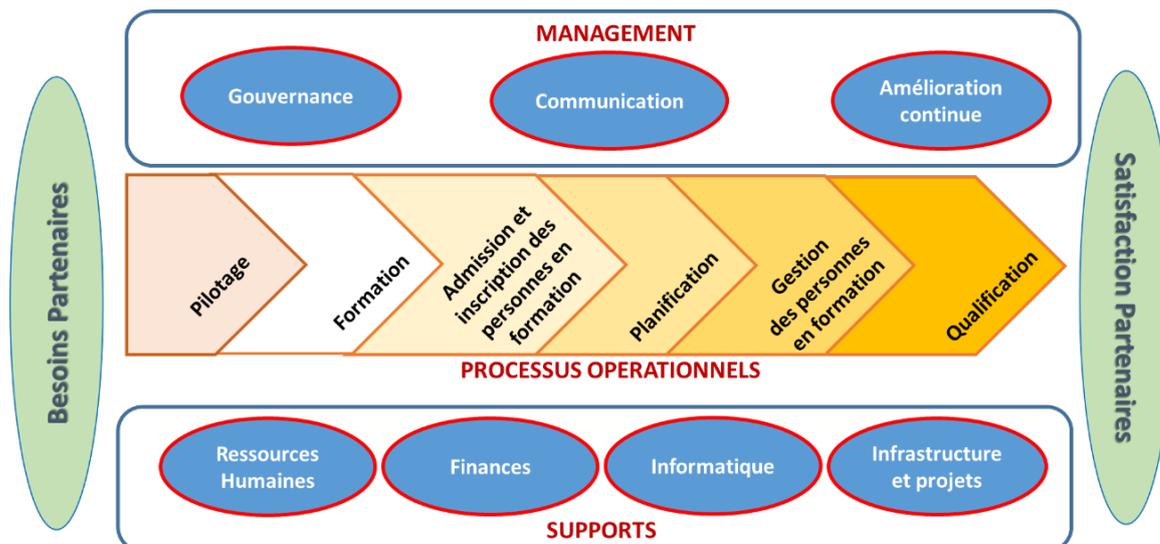
Tab-5 : Organigramme de la direction du CPNE, tous services inclus



Source : Direction du projet CPNE. Neuchâtel, DEF - SFPO, 2020

La direction générale, les directions de pôles et les directions de services sont impliquées dans le pilotage global du CPNE en coordonnant les divers processus opérationnels liés aux prestations de formation mises en œuvre dans chacun des pôles, notamment la formation des adultes. Treize processus ont ainsi été identifiés et partagés par tous les services, les pôles et l'enseignement transversal. Cet élément est primordial et reflète le besoin du partage des bonnes pratiques et de l'harmonisation au sein de la formation professionnelle.

Tab-6 : Cartographie des processus



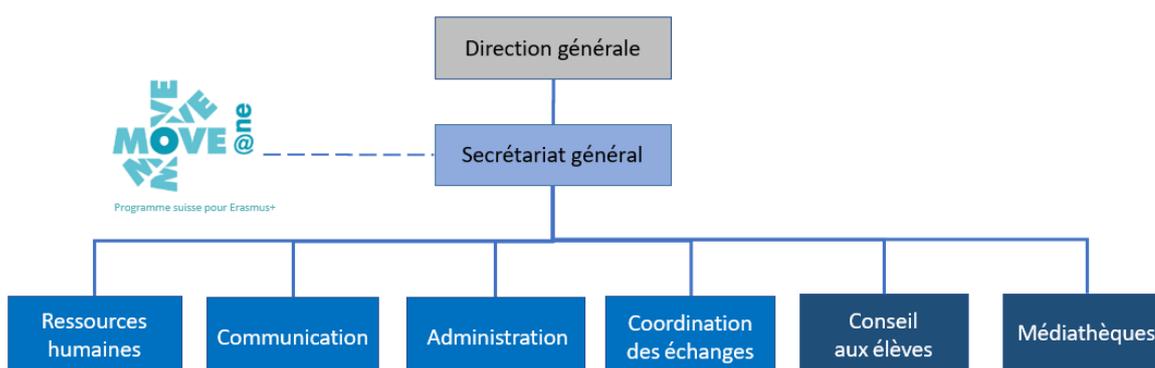
Source : Direction du projet CPNE. Neuchâtel, DEF - SFPO, 2020

Par ailleurs, une structure type est mise en place progressivement au sein des pôles en attribuant aux membres des directions des pôles les missions de conduite, les relations externes, le suivi des élèves, la planification, la responsabilité des formations initiales, supérieures et continues.

5.12 Secrétariat général

Le secrétariat général appuie la direction générale dans la conduite du CPNE. Il est en charge de la gestion de proximité des ressources humaines pour les divers pôles, ainsi que de la communication, du soutien administratif de l'ECG et de l'EPS, de l'accompagnement des élèves pour des stages à l'étranger et de la gestion des réseaux des conseillers-ères aux élèves et des médiathèques.

Tab-7 : Structure du secrétariat général



Source : Direction du projet CPNE. Neuchâtel, DEF - SFPO, 2020

Le secrétariat général est un service à la fois centralisé et multisites. Secrétariat général, communication, mobilité et échanges sont basés à Neuchâtel (Maladière), les ressources humaines à La Chaux-de-Fonds (Serre), le conseil aux élèves et les médiathèques sur les différents sites des pôles.

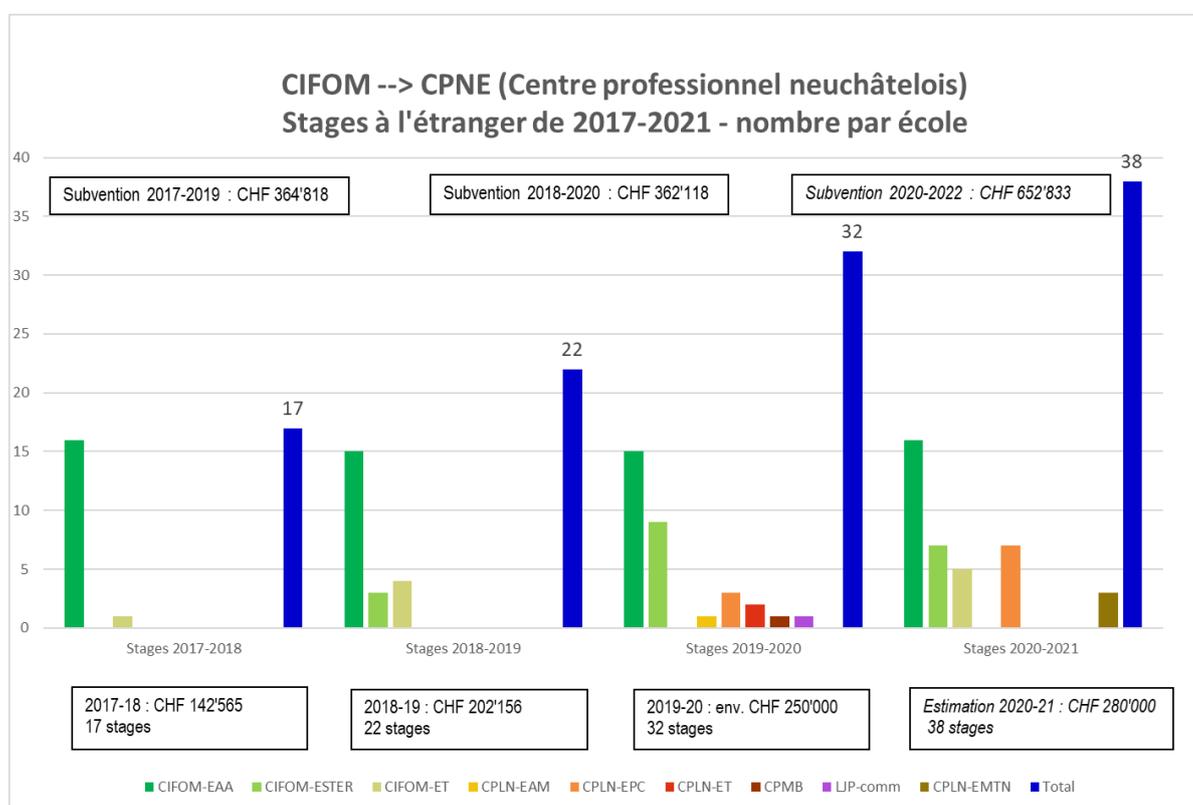
La réunification des secrétariats généraux des trois centres permet de renforcer les prestations notamment sur le plan de la communication, du soutien et conseil aux élèves, ainsi que de l'accompagnement des élèves lors des stages à l'étranger.

En matière de communication, le secrétariat général mettra en place un site internet unique (www.cpne.ch) en lieu et place des sites actuels des écoles, afin d'augmenter la visibilité du système cantonal de la formation professionnelle. Les liens restent évidemment établis avec le site cantonal www.ne.ch.

Un autre projet en cours porte sur la création d'espaces « culture et technologie » sur les sites, en collaboration avec le service informatique (MITIC). À cette heure, il est certainement le plus novateur conduit par le secrétariat général.

Initialement développé pour l'École d'arts appliqués (EAA) du CIFOM, le programme de mobilité vise à soutenir des stages pour les jeunes dans des pays européens au terme de leur formation initiale. La mutualisation de ce service a permis d'étendre l'offre aux autres écoles et ainsi de bénéficier de subventions de plus en plus conséquentes de la part de l'agence nationale Movetia, dans le cadre du programme Erasmus+. Ainsi, en quatre ans, la participation pour la formation professionnelle neuchâteloise est passée de dix-sept stages à trente-huit, auxquels auraient encore pu s'ajouter vingt-sept stages de longue durée, malheureusement annulés en raison de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

Tab-8 : Évolution du nombre de stages à l'étranger



5.13 Entités « Finances » et « Infrastructures et projets »

L'analyse des structures financières des trois centres professionnels a permis d'identifier quatre domaines importants : la comptabilité générale, la gestion des cours interentreprises (CIE), la gestion de l'infrastructure et la gestion des projets. Cela a conduit à la création de deux entités distinctes, « Finances » et « Infrastructures et projets ».

L'entité « Finances » est un service centralisé et multisites ; l'administrateur-trice et une partie des comptables sont basé-e-s à La Chaux-de-Fonds (Serre) et son adjoint-e avec les autres comptables à Neuchâtel (Maladière). La répartition des tâches de

l'administration financière et la mise en place de procédures harmonisées permettent de mieux répartir l'effort entre la comptabilité générale (la gestion budgétaire, le bouclage des comptes, la facturation et le paiement des prestations) et la comptabilité analytique, en particulier pour la partie CIE. Le pilotage financier s'en trouve également renforcé grâce à une vision complète et homogène de toutes les filières de formation professionnelle.

La centralisation en un seul établissement facilite le travail de cette entité, qui ne gère plus qu'un seul budget et un seul reporting (CPNE) au lieu des quatre actuels (CIFOM, CPLN, CPMB et LJP – partie professionnelle), tout en conservant un service de proximité de qualité pour les pôles. L'entité « Finances » aura également la responsabilité d'intégrer les changements organisationnels dans le système de gestion basé sur les prestations utilisées par l'État de Neuchâtel : GestionNE. Dans ce cadre, un MOP (Mission, Organisation et Prestations) unique sera mis en place pour couvrir l'ensemble de la formation professionnelle (prestations) et remplacera les 4 MOP actuels, ce qui simplifiera le suivi des objectifs.

Avec 450 salles ou ateliers répartis sur huit sites, les centres professionnels se sont dotés d'une entité « Infrastructures et projets ». Actuellement, trois modèles sont en place pour la gestion de l'exploitation, à savoir que le CIFOM dispose de son propre personnel pour le service de conciergerie et technique, le CPLN dispose de son service technique et confie la conciergerie à un prestataire externe, alors que le CPMB a confié l'exploitation au service des bâtiments (SBAT). Le projet CPNE doit aboutir à une harmonisation des pratiques.

Cette entité agit également comme un service centralisé et multisites ; si l'administratrice est basé-e à Neuchâtel (Maladière), il/elle s'appuie sur une équipe d'intendant-e-s et de technicien-ne-s présent-e-s sur les différents sites. Le pilotage et la gestion financière des différents projets s'en trouvent ainsi sensiblement renforcés.

Le pilotage centralisé des projets permet de tendre vers la création d'un noyau standardisé d'infrastructures et de moyens pédagogiques, lequel pourra ensuite être décliné en fonction des besoins spécifiques des diverses filières. Il permet également une allocation optimale des ressources entre les divers projets et un pilotage financier renforcé.

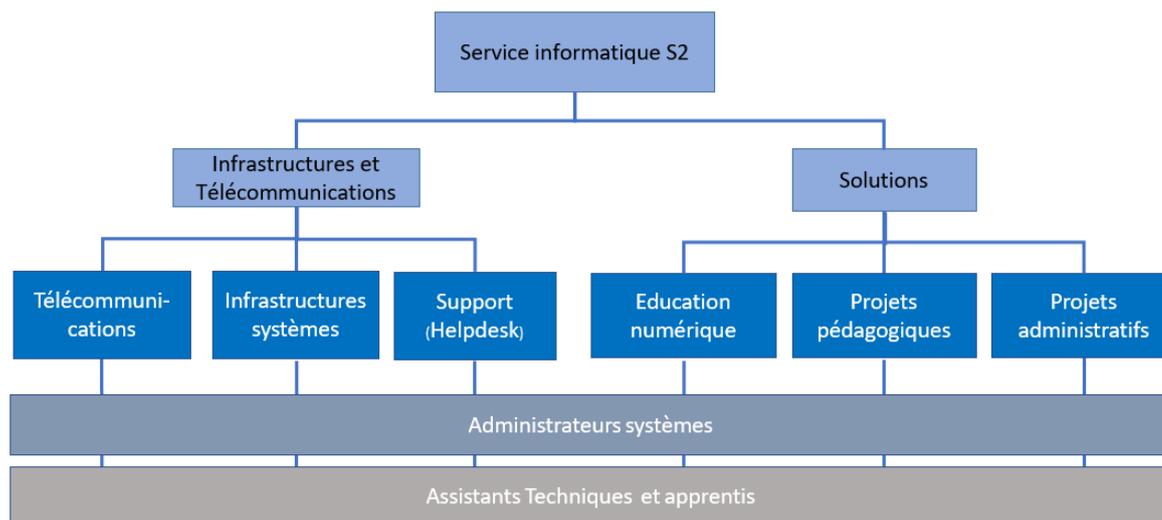
5.14 Service informatique (SIS2)

À l'instar des deux anciennes structures informatiques du CPLN et du CIFOM, la structure unifiée développe de nouvelles activités dans la partie « Solutions », notamment dans la gestion des projets et le soutien aux enseignant-e-s.

Les usager-ère-s y trouvent notamment les avantages suivants :

- unification des points d'entrée du support et des demandes de prestations (portail de prestations, adresse de messagerie, téléphone et intranet) ;
- renforcement des compétences dans les services « Infrastructures et Télécommunications » - IT (technologies et support) pour améliorer la qualité des services existants et de l'assistance aux client-e-s ;
- création d'un domaine « Solutions » pour des demandes de nouveautés et de changements, de la prise en charge initiale jusqu'à la documentation et la formation des utilisateurs-trices ;
- offre d'un service complet et transversal pour tous les aspects des technologies de l'information et de la communication, dans les secteurs pédagogique et administratif.

Tab-9 : Structure du service informatique du secondaire II – SIS2



Source : Direction du projet CPNE. Neuchâtel, DEF - SFPO, 2020

Les travaux du SiS2 s'inscrivent dans l'organisation mise en place de l' « informatique scolaire » dans notre canton et qui est composée de trois volets : l'informatique administrative, l'informatique pédagogique et l'informatique technique. La définition stratégique de ces trois volets recouvrant tout le système de l'enseignement est confiée à un comité de pilotage dans lequel le SIS2 et le SFPO siègent à côté du service informatique de l'entité neuchâteloise (SIEN), du service de statistiques (STAT) et du service de l'enseignement obligatoire (SEO). Ainsi, le SIS2 construit ses projets sur la base des stratégies consolidées au niveau cantonal.

Dans le cadre de cette « informatique scolaire », les membres de la structure unifiée SiS2 participent aux différents comités pédagogiques, administratifs et techniques. Par ailleurs, ces membres sont fortement impliqués dans le plan d'action pour l'éducation numérique, accepté par le Grand Conseil le 23 juin 2020 et s'appliquant aux écoles obligatoires et postobligatoires.

Afin de conserver un support efficace, des équipes de proximité sont maintenues sur les sites existants du Locle, de La Chaux-de-Fonds, de Neuchâtel et de Colombier.

5.15 Qualité, environnement et sécurité (QES)

Un nouveau système de management intégré QES (qualité-environnement-sécurité), en remplacement des trois systèmes existants, est mis en œuvre sur les différents sites de l'espace CPNE. Les travaux ont débuté à l'automne 2019 avec l'objectif d'une certification en 2022, couvrant l'ensemble du dispositif CPNE.

Ce système regroupe le management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité au travail, en s'appuyant respectivement sur les normes ISO 9001, 14001 et 45001 ; cette dernière devra par ailleurs être intégrée dans le système MSST cantonal. Sa vocation primaire est l'amélioration continue de la performance globale du CPNE. Une démarche Qualité est obligatoire pour avoir droit aux subventions de la Confédération.

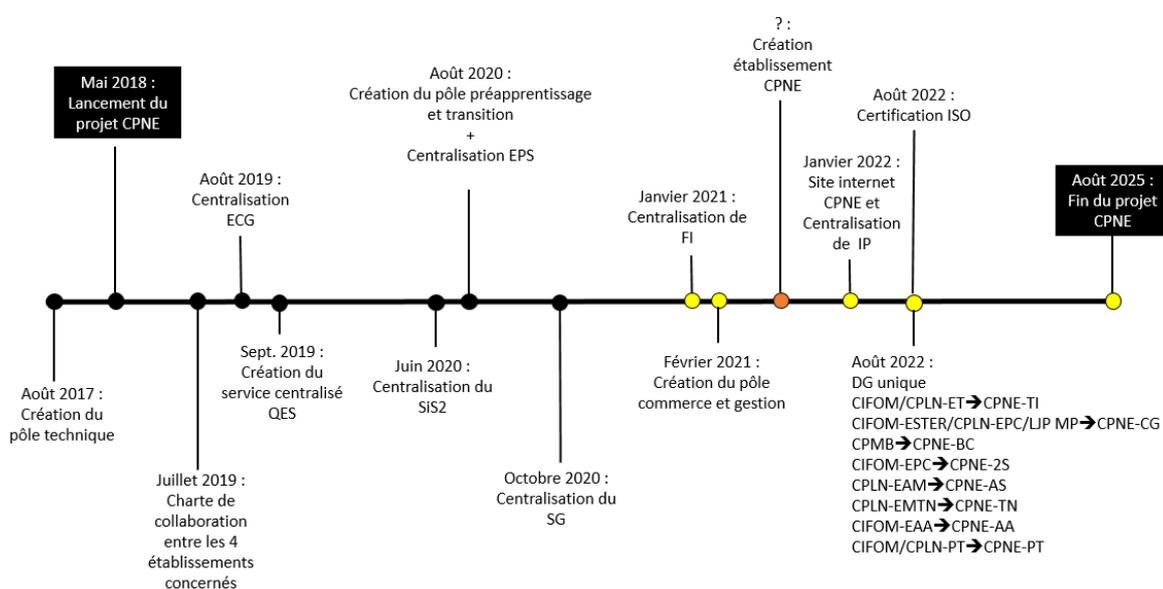
Afin de piloter ce système de management intégré QES, un-e responsable QES intervient en soutien de la direction générale, des directions des pôles, de l'enseignement transversal et des services.

5.16 Les étapes importantes du projet

La création de l'établissement CPNE est l'étape clé du projet. Elle permettra à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du réseau de la formation professionnelle de travailler à l'avenir dans un environnement étendu avec des référentiels uniques. Cette unification permettra une simplification importante au niveau du management de l'organisation. Elle permettra d'offrir un service de qualité à l'ensemble des partenaires de la formation professionnelle que sont les personnes en formation, leurs représentant-e-s légaux et les organisations du monde du travail.

Au fur et à mesure de l'approfondissement du projet depuis son lancement, diverses étapes ont déjà été franchies, essentiellement dans la centralisation des services administratifs, informatiques et qualité, ainsi que dans l'organisation des enseignements transversaux (ECG et EPS), dégageant des synergies considérables. De nombreuses étapes restent à franchir après que votre Autorité se sera prononcée.

Tab-10 : Représentation linéaire des étapes importantes du projet



Source : Direction du projet CPNE. Neuchâtel, DEF - SFPO, 2020

6 COÛTS ET FINANCEMENT DU CPNE

Le budget du CPNE sera constitué de la fusion des budgets actuels des trois centres cantonaux de formation professionnelle, auxquels viendra s'ajouter la part relative à la maturité professionnelle commerciale (MPES) du LJP.

Tab-11 : Planifications budgétaires sur quatre ans

En KCHF	2021	2022 (PFT)	2023 (PFT)	2024 (PFT)
---------	------	------------	------------	------------

Charges (hors CF&DU*)

CPLN	43'825	44'313	45'626	46'744
CIFOM	62'088	62'532	62'493	62'505
CPMB	12'315	12'331	12'340	12'346
LJP - MP	3'097	2'736	1'579	465
CPNE	121'325	121'912	122'038	122'060

Recettes (hors CF&DU*)

CPLN	16'416	16'386	16'969	17'493
CIFOM	18'858	18'522	18'653	18'773
CPMB	8'351	8'316	8'481	8'622
LJP - MP	1'300	1'149	663	195
CPNE (hors CF&DU*)	44'925	44'373	44'766	45'083

Résultat (hors CF&DU*)

CPLN	27'409	27'927	28'657	29'251
CIFOM	43'230	44'010	43'840	43'732
CPMB	3'964	4'015	3'859	3'724
LJP - MP	1'797	1'588	916	270
CPNE (hors CF&DU*)	76'400	77'539	77'272	76'977

*CF: Fonds d'encouragement à la formation professionnelle initiale en mode dual

*DU: Dualisation

Les montants relatifs au LJP ont déjà été intégrés en 2021 pour faciliter la lecture. Le transfert de la filière se fera cependant sur plusieurs années et débutera à la rentrée scolaire 2022.

Source : Neuchâtel, DEF - SFPO, 2020

En termes de résultat financier pour l'État (troisième partie du tableau), et sur la base des effectifs actuellement planifiés, on peut ainsi relever une stabilité des coûts consécutive à la création du CPNE. Les légers changements de résultats proviennent également d'autres paramètres comme les montants des subventions fédérales.

Ainsi, il apparaît clairement que la constitution du CPNE n'est pas marquée prioritairement par une volonté d'économies. Toutefois, l'amélioration des processus administratifs permet des économies d'échelle et des synergies, et devrait à futur en permettre encore, notamment au niveau des équipements et infrastructures. C'est ainsi que des besoins nouveaux, auxquels il aurait fallu indépendamment du projet CPNE faire face, pourront être couverts avec les effectifs actuels sans engagements supplémentaires dans les différents services de support. Cette allocation des ressources adaptée aux besoins a par exemple déjà permis les améliorations ci-dessous :

- un support supplémentaire pour le SiS2 ;
- un appui de conseiller-ère aux élèves pour tenir compte de l'augmentation du nombre d'élèves dus aux transferts de la filière commerciale du LJP et au transfert du PEF ;
- le déploiement de la structure *move@ne*, afin de favoriser les échanges vers la Suisse et l'étranger et de bénéficier de la part de l'agence nationale Movetia de subventions annuelles de 500'000 francs ;
- une entité « Infrastructures et projets » avec des ressources adaptées.

Cette allocation de ressources, adéquate et efficiente, permettra à terme de développer encore d'autres économies d'échelle au profit de la qualité de l'enseignement et du soutien aux élèves.

Par ailleurs, les investissements techniques, notamment dans les domaines de la mécanique et de l'automatisation, n'auront plus à être dédoublés et le système-qualité unique ne requerra plus qu'un audit annuel au lieu de trois actuellement.

7 CONDITIONS ET CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

L'adoption par le Grand Conseil du décret qui lui est présenté permettra de passer à la mise en place des pôles et de la direction générale du CPNE.

Si le pôle technique existe sous sa forme intermédiaire depuis la rentrée 2017-2018 déjà, il a été rejoint par le pôle Préapprentissage et Transition lors de la dernière rentrée et le sera en 2021 par le pôle Commerce et Gestion. De même, les services administratifs et techniques ont été progressivement réunis, comme le montre le tableau 10 ci-dessus. Le calendrier de travail prévoit, suite à un feu vert politique, la création d'un site internet commun et la fermeture des sites actuels spécifiques, ainsi que le développement d'une signalétique commune. Pour la rentrée 2022-2023 seront mis sur pied la direction générale et les pôles de compétences dans leur configuration CPNE, telle que brièvement décrite dans le présent rapport et déjà amorcée pour trois pôles.

À partir de la même rentrée, le CPNE utilisera le système d'information CLOEE des écoles du canton de Neuchâtel. Une consolidation initiale des bases de données actuelles et une seule base CLOEE pour chaque pôle de compétences est indispensable afin de pouvoir assurer l'introduction et les traitements futurs des données et les diverses extractions statistiques. Un mandat de consolidation a été confié au SIEN et nécessitera une année de travaux préparatoires avant de pouvoir installer la nouvelle base de données au terme d'une année scolaire. Le mandat ne peut toutefois être pris en charge par le SIEN avant la constitution du CPNE.

La planification du projet prévoit une phase de mise en œuvre et d'accompagnement au changement qui s'étendra sur trois années scolaires, de manière à gérer sans heurts et sans conséquences négatives sur la bonne marche des formations les multiples adaptations à entreprendre. Les nouvelles ordonnances de formation dans le domaine Commerce et Gestion devraient être publiées en 2022 et occasionneront d'importantes adaptations qu'il n'est pas encore possible de mesurer aujourd'hui. C'est par conséquent à la rentrée 2025 que le CPNE sera entièrement installé avec ses huit pôles pleinement opérationnels.

8 RÉPARTITION DES TÂCHES ENTRE L'ÉTAT ET LES COMMUNES

S'agissant d'établissements cantonaux, le projet n'a pas d'incidence sur la répartition des tâches entre l'État et les communes.

9 CONSÉQUENCES FINANCIÈRES ET SUR LE PERSONNEL DE L'ÉTAT

Comme cela a été annoncé dans le présent rapport, la création du CPNE ne conduit à aucune suppression de poste impliquant des licenciements. Les variations à attendre dépendront des fluctuations d'effectifs et de l'évolution des offres de formation et non du projet CPNE lui-même.

Les procédures relatives au personnel restent placées sous l'égide du statut du personnel de l'État et sous la supervision du SRHE. Les confirmations d'engagement seront établies sous l'entête du CPNE à partir de 2022, sans qu'il soit nécessaire d'édicter de nouveaux arrêtés de nomination pour les personnes déjà nommées.

Les conditions relatives à des changements de lieu de travail seront déterminées le cas échéant en tenant compte des circonstances particulières pour les rares collaboratrices et collaborateurs qui seront touché-e-s, dans le respect des règles qui ont prévalu dans des situations similaires.

10 CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

Ce projet participe aux objectifs cantonaux du développement durable en y intégrant ses différentes dimensions écologiques, sociales et environnementales. Il renforce et dynamise la prise en charge et l'adaptabilité de la formation professionnelle pour les jeunes et pour les adultes et s'inscrit ainsi parfaitement dans la promotion d'une éducation de qualité. La structure agile du CPNE permettra également de répondre, par des formations adaptées, aux innovations et aux transformations technologiques. Cet élément est également lié au développement durable.

Le CPNE permet de mutualiser les bonnes pratiques et les activités transversales. Tout en étant ainsi économiquement efficient, le CPNE permet de répondre aux besoins d'une école en santé. Il promeut le bien-être physique et mental, ainsi que l'égalité des genres pour chaque partenaire du CPNE, élève, enseignant-e, collaborateur-trice technique et administratif-ve.

Cette nouvelle organisation pourra être mise en œuvre sans pertes d'emplois, en utilisant de manière plus coordonnée les ressources humaines et pédagogiques. Le CPNE est totalement intégré à l'État de Neuchâtel et bénéficie notamment du support du service des bâtiments pour assurer la mise à disposition d'infrastructures immobilières et techniques qui prennent en compte l'économicité d'énergie et la préservation du patrimoine.

En termes de mobilité, comme cela figure dans le postulat 10.135 de 2010 mentionné en introduction, il s'agit également de tenir compte du potentiel de la future ligne directe. Les divers lieux de formation actuels, sur lesquels seront répartis les huit pôles constituant le CPNE, sont tous accessibles par les transports publics et bénéficieront des améliorations annoncées. La numérisation et le principe de guichet unique simplifieront les démarches et réduiront également divers déplacements et l'abondance des imprimés et courriers.

Finalement, le présent rapport est l'aboutissement d'une large consultation qui a permis aux différents partenaires de faire part de nombreux points de vigilance et de certaines améliorations à inclure. Ces éléments ont été pris en compte et de nombreuses adaptations ont été apportées, tout en tenant compte d'autres projets d'envergure pour le canton de Neuchâtel, liés à la mobilité, au développement du contrat formation et à la mise en place des réformes des métiers.

11 VOTE DU GRAND CONSEIL ET RÉFÉRENDUM

Le présent projet de décret ne nécessite pas un vote à la majorité de trois cinquièmes prévue aux articles 57 de la Constitution de la République et Canton de Neuchâtel (Cst. NE), du 24 septembre 2000, et 36 de la loi sur les finances de l'État et des communes (LFinEC), du 24 juin 2014. Le vote se fait par conséquent à la majorité simple.

N'entraînant pas de dépenses, le décret n'est pas soumis au référendum facultatif (art. 42 al. 1 let. a Cst. NE).

12 CONCLUSION

Il est aujourd'hui proposé à votre Autorité de réviser le décret qui détermine depuis 2005 quels sont les établissements cantonaux de formation professionnelle. En lieu et place des quatre établissements actuels, il est proposé de créer un établissement cantonal unique multisites, le Centre de formation professionnelle neuchâtelois (CPNE), constitué de sept pôles de compétences, par domaines professionnels, et d'un pôle de préapprentissage et de transition ; dispensée dans les pôles de compétences, la formation des adultes sera coordonnée au niveau de la direction générale du CPNE.

Le CPNE englobera plus de sept mille élèves et près de six cents équivalents plein-temps en termes d'emplois pédagogiques, techniques et administratifs.

Pour le Conseil d'État, cette restructuration fait sens dans le contexte évolutif et contrasté de la formation professionnelle. Elle présente de nombreux gains de cohérence, d'efficacité et de synergies, qu'il s'agisse tout d'abord d'une approche cohérente par domaine professionnel au sein duquel l'élève peut se former, progresser et se spécialiser à divers niveaux de formation, qu'il s'agisse ensuite d'absorber plus sagement les variations d'effectifs découlant de l'évolution rapide ou de l'attractivité fluctuante de certaines professions ainsi que de la dualisation de la formation, qu'il s'agisse enfin d'une meilleure garantie d'emploi pour le personnel enseignant confronté à de telles variations. De par son échelle cantonale, le CPNE n'impliquera pas de suppressions d'emplois, tout en étant source de potentielles synergies susceptibles de dégager des ressources qui seront dans une très large mesure réallouées au « terrain » ; il permettra aussi de mieux gérer par la suite, à l'échelle cantonale, et souvent sur plusieurs sites, les offres de formation s'adaptant aux ordonnances fédérales faisant l'objet de révisions régulières et parfois substantielles.

La concentration par pôles de compétences multisites s'inscrit dans une évolution que l'on observe pour plusieurs cantons suisses au cours des quinze dernières années. À l'échelle neuchâteloise, cette nouvelle étape dans la longue évolution de la formation professionnelle se fait également en toute logique. Initiée au cours du XIX^e siècle dans des établissements communaux, l'offre de formation s'est regroupée durant le XX^e dans des centres intercommunaux ou régionaux, qui finiront par fusionner durant le dernier quart de siècle pour constituer le CPLN sur le Littoral et le CIFOM dans les Montagnes, le CPMB réunissant à Colombier le domaine élargi de la construction. Devenus cantonaux au début du siècle actuel, avec l'obtention du statut et des conditions cantonales pour leurs collaboratrices et collaborateurs, les centres concernés sont appelés désormais à se fondre en un établissement unique multipôles. Il s'agit bien d'une évolution logique qui n'a rien d'une révolution, mais qui s'adapte aux circonstances et aux nécessités du temps.

Enfin, la constitution du CPNE s'inscrit très concrètement dans les objectifs du plan de législature et dans l'objectif politique « un canton, un espace », répondant ainsi à diverses interventions parlementaires adoptées par le Grand Conseil. Elle s'inscrit dans la continuité

d'autres politiques publiques qui ont vu se constituer au cours des quinze à vingt dernières années des entités et des prestations d'envergure cantonale et dont la population ne peut que s'avouer gagnante : SCAN, CNP, Nomad, Viteos, TransN, SIEN, Police.

Convaincues de la pertinence de cette restructuration, qui n'implique pas d'augmentation budgétaire ni de suppressions d'emplois, tout en rendant possibles de synergies, nous invitons votre Autorité à adopter le projet de décret joint au présent rapport.

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

Neuchâtel, le 10 mars 2021

Au nom du Conseil d'État :

La présidente,
M. MAIRE-HEFTI

La chancelière,
S. DESPLAND

Décret portant modification du décret portant sur les établissements scolaires de la formation professionnelle

Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,
sur la proposition du Conseil d'État, du date,
décède :

Article premier Le décret portant sur les établissements scolaires de la formation professionnelle, du 22 février 2005, est modifié comme suit :

Article premier (nouvelle teneur)

¹L'établissement scolaire de la formation professionnelle est le Centre de formation professionnelle neuchâtelois (CPNE).

²Le CPNE comprend les huit pôles suivants :

- a) Pôle de compétences technologies et industrie (CPNE-TI) ;
- b) Pôle de compétences commerce et gestion (CPNE-CG) ;
- c) Pôle de compétences santé et social (CPNE-2S) ;
- d) Pôle de compétences bâtiment et construction (CPNE-BC) ;
- e) Pôle de compétences artisanat et services (CPNE-AS) ;
- f) Pôle de compétences terre et nature (CPNE-TN) ;
- g) Pôle de compétences arts appliqués (CPNE-AA) ;
- h) Pôle de formation préapprentissage et transition (CPNE-PT).

³La formation des adultes dispensée dans les pôles de compétences est coordonnée par la direction générale du CPNE avec les directions des pôles concernés.

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

Art. 3 ¹Le Conseil d'État fixe la date d'entrée en vigueur du présent décret.

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

Neuchâtel, le

Au nom du Grand Conseil :

Le président,

La secrétaire générale,

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
1 INTRODUCTION	2
1.1 Restructuration de la formation professionnelle par pôles de compétences	2
1.2 Développements du même ordre dans d'autres cantons suisses	4
2 INTENTIONS DU CONSEIL D'ÉTAT ET OBJECTIFS FIXÉS DANS LE PLAN DE LÉGISLATURE	7
3 ORGANISATION ACTUELLE DES CENTRES DE FORMATION NEUCHÂTELOIS	9
3.1 Législation en vigueur et décret du 22 février 2005	9
3.2 Brève présentation des centres de formation professionnelle existants	10
3.2.1 <i>Le Centre interrégional de formation des Montagnes neuchâteloises (CIFOM)</i>	11
3.2.2 <i>Le Centre professionnel du Littoral neuchâtelois (CPLN)</i>	12
3.2.3 <i>Le Centre professionnel des métiers du bâtiment (CPMB)</i>	12
3.2.4 <i>L'École supérieure de commerce du Lycée Jean-Piaget (LJP)</i>	13
3.3 Forces et faiblesses constatées dans le découpage actuel.....	13
3.4 Une expérience pilote : le pôle technique.....	14
3.5 En marge du projet CPNE : la réorganisation de la formation continue et des offres pour adultes	15
4 TRAVAUX PRÉPARATOIRES IMPLIQUANT LES CENTRES CONCERNÉS .	16
4.1 Lancement, planification et échéancier des travaux	16
4.2 Structure de travail, participation et information	16
4.3 Charte de collaboration entre les établissements concernés.....	18
5 ORGANISATION FUTURE DU CPNE	18
5.1 Meilleures sécurité et détermination des emplois	18
5.2 Mobilité	19
5.3 Huit pôles répartis sur huit sites	19
5.4 La formation des adultes.....	20
5.5 Sept pôles de compétences.....	21
5.5.1 <i>Technologies et Industrie (CPNE-TI)</i>	21
5.5.2 <i>Commerce et Gestion (CPNE-CG)</i>	22
5.5.3 <i>Santé et Social (CPNE-2S)</i>	22
5.5.4 <i>Bâtiment et Construction (CPNE-BC)</i>	22
5.5.5 <i>Artisanat et Service (CPNE-AS)</i>	23
5.5.6 <i>Terre et Nature (CPNE-TN)</i>	23
5.5.7 <i>Arts appliqués (CPNE-AA)</i>	23
5.6 Transferts de formations	23
5.7 Un pôle de formation « Préapprentissage et Transition »	24
5.8 Enseignement de la culture générale (ECG).....	25
5.9 Éducation physique et sportive (EPS).....	25
5.10 Gains sur le plan pédagogique et le soutien aux élèves.....	25
5.11 Direction générale, direction des pôles et direction des services.....	27
5.12 Secrétariat général.....	28
5.13 Entités « Finances » et « Infrastructures et projets ».....	29
5.14 Service informatique (SIS2)	30
5.15 Qualité, environnement et sécurité (QES).....	31
5.16 Les étapes importantes du projet.....	32
6 COÛTS ET FINANCEMENT DU CPNE	32

7	CONDITIONS ET CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE	34
8	RÉPARTITION DES TÂCHES ENTRE L'ÉTAT ET LES COMMUNES	34
9	CONSÉQUENCES FINANCIÈRES ET SUR LE PERSONNEL DE L'ÉTAT	35
10	CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES	35
11	VOTE DU GRAND CONSEIL ET RÉFÉRENDUM.....	36
12	CONCLUSION.....	36
	Décret	38
	Annexe 1	
	Historique de l'organisation de la formation professionnelle dans le canton.....	41
	Annexe 2	
	Législation et structures actuelles de la formation professionnelle en Suisse	44
	Annexe 3	
	Évolution de la formation professionnelle en Suisse et dans le canton, encouragement de la formation duale et autres mesures de soutien.....	46
	i. Position et envergure de la formation professionnelle dans le système cantonal	46
	ii. Gestion et pilotage de la formation professionnelle dans le système cantonal ..	47
	iii. Actions cantonales récentes face aux tendances générales	48
	iv. Vision des partenaires nationaux pour la formation professionnelle 2030	50
	Annexe 4	
	Liste des tableaux.....	53
	Annexe 5	
	Liste des abréviations.....	54

HISTORIQUE DE L'ORGANISATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LE CANTON

En pays horloger, le besoin d'un enseignement professionnel dans les domaines techniques et artistiques, ainsi que de la gestion commerciale et de l'exportation de produits à haute valeur ajoutée, s'est fait sentir dès le début du XIX^e siècle. L'initiative en fut longtemps laissée par l'État aux milieux concernés. Cinq écoles d'horlogerie ouvriront au cours du troisième quart du siècle, pour devenir plus tard de véritables technicums. Une école d'art, puis des écoles commerciales verront le jour, au niveau communal dans les trois villes du canton, durant les deux dernières décennies du XIX^e siècle.

C'est Neuchâtel qui, en 1890 sous l'impulsion du conseiller d'État Robert Comtesse, futur conseiller fédéral, promulgua la première loi cantonale de Suisse au sujet de la formation professionnelle, suivi par plusieurs autres cantons romands, tous visant à cette époque à protéger les apprentis (des hommes uniquement à cette époque), en surveillant leurs contrats, examens (facultatifs) et conditions de travail, et non à améliorer une formation encore bien sommaire. À partir de 1883, les écoles professionnelles obtinrent, sous l'impulsion d'un autre conseiller fédéral neuchâtelois, Numa Droz, une reconnaissance de l'État fédéral, et dès 1898 des subventions de l'État neuchâtelois, ce qui permit de réduire, puis de supprimer leur écolage qui en limitait fortement l'accès. Jusqu'au début des années 1920, la plupart des apprenti-e-s romands fréquentaient leurs cours professionnels en soirée ou le dimanche, après des journées de dix à onze heures passées à l'atelier. À Neuchâtel, seul-e-s les apprenti-e-s mécanicien-ne-s suivaient des cours en journée.

Les différences entre les régions s'estompèrent au cours des années vingt, conduisant à la création de centres professionnels et à l'engagement d'enseignant-e-s à plein temps. Il s'agissait de rétablir un vrai système d'apprentissage car la formation en entreprise souffrait notablement d'une division toujours plus importante du travail et de l'extension du recours aux machines. En 1914, le canton comptait 25 écoles professionnelles, regroupées en 15 établissements. À l'exception de l'enseignement commercial, toutes ces écoles étaient communales, mais placées sous la surveillance des autorités cantonales et fédérales. Elles dénombraient alors 1'074 élèves, dont un demi-millier d'apprenti-e-s dans l'industrie. Plus de la moitié des cours dans les secteurs de l'horlogerie, de la mécanique et de l'électricité étaient à cette époque dispensés sous forme de formation à plein-temps.

Sur la base de l'édiction de la toute première loi fédérale en 1930, l'apprentissage en entreprise devint la norme : les cantons furent tenus d'organiser l'enseignement professionnel sur leur territoire, les apprenti-e-s de suivre les cours une fois par semaine et de se présenter aux examens de fin d'apprentissage. Au fil de l'évolution économique et démographique du pays, cette loi fédérale fut révisée en 1963 et en 1978, jusqu'à l'adoption en 2002 d'une nouvelle loi toujours en vigueur. Suite à l'adoption d'une loi fédérale, chaque canton, responsable de la mise en œuvre, dut à chaque fois édicter ses propres bases légales et normes d'application. Ce que fit Neuchâtel comme suit.

Le Grand Conseil adopta sa deuxième Loi cantonale le 17 mai 1938 et son règlement d'application le 28 mars 1939. Ces textes connurent au fil des ans des adaptations plus ou moins importantes, notamment le 20 avril 1945 au sortir de la guerre. De l'entre-deux-guerres à la fin de la deuxième guerre mondiale, les établissements de formation avaient en effet connu une certaine concentration.

Après la guerre, la forte croissance démographique et économique qui fit grimper le nombre d'apprenti-e-s et déborda le système, remettant en cause la répartition des charges de surveillance et de financement entre communes et canton, ainsi que la gestion

stratégique de l'ensemble. Ce n'est pourtant qu'à partir des années soixante que fut mise en chantier une révision complète de la législation cantonale sur la formation professionnelle. Les discussions et divergences de vues occupèrent toute la décennie. Souhaitant se concentrer sur les réformes immédiatement réalisables dans le domaine de l'apprentissage, le Conseil d'État arriva à la conclusion qu'il fallait concentrer l'enseignement professionnel en une seule école cantonale comportant différents centres, ce qui déchargeait financièrement les communes, tout en excluant dans l'immédiat la fusion entre écoles professionnelles et écoles à plein temps, jugée trop complexe. Le Grand Conseil refusa, le 20 février 1968, de suivre le Gouvernement et entérina les propositions de sa commission. Il adopta ensuite, le 15 avril 1969, un postulat en 11 points qui prônait la cantonalisation de l'ensemble de la formation professionnelle et allait guider les travaux de réflexion, d'études et de législation qui occuperont toute la décennie suivante, accouchant au final de la loi cantonale sur la formation professionnelle du 23 juin 1981 et de la loi sur la formation professionnelle élémentaire du 24 mars 1982, s'inscrivant toutes deux dans la mise en œuvre de la loi fédérale du 19 avril 1978. Les écoles restèrent toutefois communales.

L'architecture neuchâteloise actuelle de la formation professionnelle fut édifiée durant cette intense période de réforme. Elle impliqua fortement dès 1973 une commission cantonale de coordination regroupant les diverses commissions précédemment concernées. Le service de l'enseignement technique et professionnel fut créé en 1970 au sein du Département de l'instruction publique (DIP) et l'exercice des compétences gouvernementales entre les départements fut réglé par un arrêté du 12 juin 1973. Le Département de l'Industrie passa définitivement le témoin en 1978 au DIP, déjà en charge des écoles des métiers, sauf en matière de santé et d'agriculture. Les programmes de formation furent développés en conformité avec les directives fédérales de l'office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail (OFIAMT). La construction de nouveaux bâtiments scolaires eut lieu selon une planification générale misant sur la création de quatre centres professionnels : deux de plus grande envergure dans le Bas (CPLN, Neuchâtel) et le Haut du canton (CPJN, La Chaux-de-Fonds et Le Locle), et deux de taille moyenne, à Colombier pour les métiers du bâtiment et au Val-de-Travers (Couvet et Fleurier). Les inaugurations des locaux correspondants se succédèrent de 1974 à 1978. L'école technique supérieure, cantonalisée en 1971, devint l'École d'ingénieurs en 1978 (EICN-ETS). La montée du chômage à partir de 1975 conduisit à la création d'un service cantonal de l'emploi, notamment chargé de la réinsertion et du perfectionnement professionnels.

En 1980, le canton dénombrait 3'389 contrats d'apprentissage dans l'industrie, l'artisanat et le commerce, dont 1'201 concernaient des jeunes filles, et respectivement 661 élèves à plein temps, dont 145 jeunes filles, dans les écoles de métiers et d'arts appliqués. La part des écoles à plein temps représentait ainsi 17% du total des apprentissages en cours. 1'115 CFC ont été décernés en 1981.

La crise horlogère de 1970 à 1985 a considérablement réduit les effectifs dans les entreprises concernées et provoqué un reflux du système dual vers les écoles à plein temps, sorte de « valeur refuge » dans le système de formation professionnelle de l'Arc jurassien. De telles fluctuations restent possibles en situation de crises économiques et de réorganisation majeure des modes de production. Une certaine inertie subsiste durablement avant que le mode dual retrouve son ancrage majoritaire.

Si la cantonalisation des centres professionnels était déjà évoquée dans le postulat de 1969, il fallut toutefois attendre un tiers de siècle avant qu'elle ne soit définitivement réalisée. Le transfert fut finalement entrepris dans le cadre du deuxième programme de désenchevêtrement des tâches entre l'État et les communes, qui se déploya de 2000 à 2005. Pour ce qui concerne l'ensemble du secondaire II et donc également l'ensemble des écoles professionnelles, la décision fut prise lors de l'adoption par le Grand Conseil du rapport du Conseil d'État, du 2 juillet 2004, sur le second volet de ce désenchevêtrement.

L'État a par conséquent repris dès l'année 2005 l'ensemble des coûts de fonctionnement et des rapports de travail avec le personnel engagé pour les centres professionnels. Il a également procédé au rachat des bâtiments et infrastructures correspondants, sauf pour le CPMB de Colombier, déjà propriété de l'État. La loi sur l'enseignement secondaire supérieur du 19 décembre 1984 (RSN 410.131) fut modifiée en conséquence, dans l'attente de l'adoption d'une nouvelle loi sur la formation professionnelle (LFP) deux mois plus tard, le 22 février 2005 (RSN 414.10). Par la même occasion, l'inspectorat des places d'apprentissage a été intégralement confié au Département cantonal et un Conseil de la formation professionnelle institué en remplacement des commissions communales précédemment en charge.

Sources bibliographiques

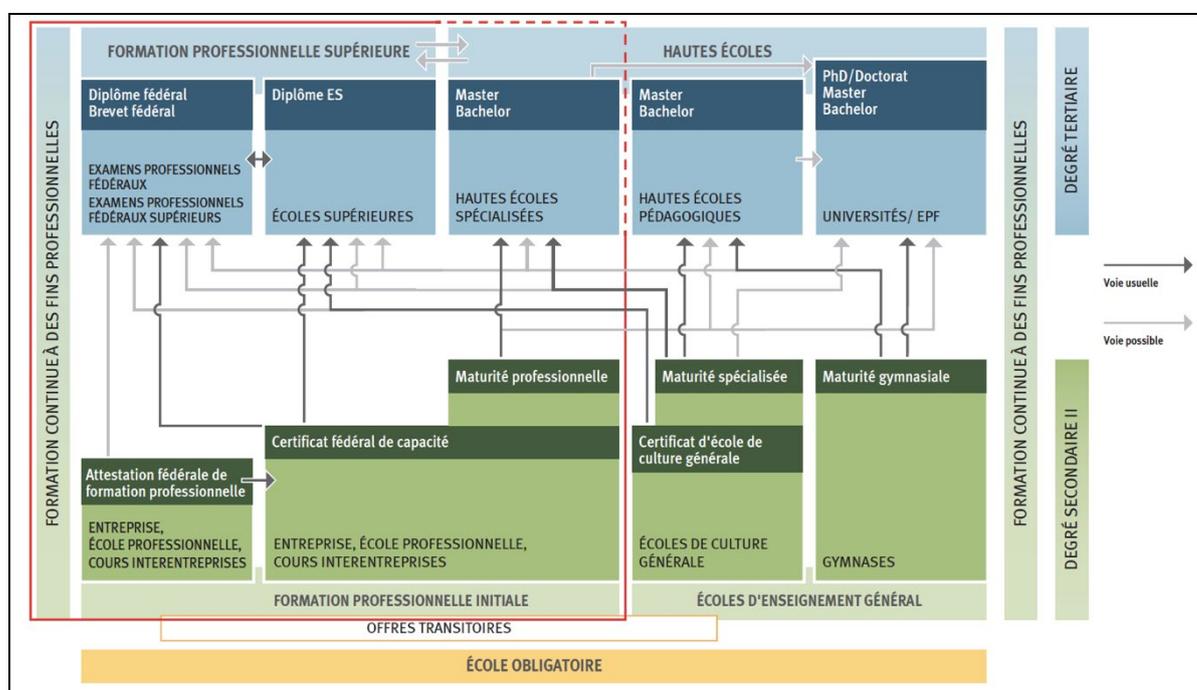
- *Histoire du Pays de Neuchâtel. Tome 3 : de 1815 à nos jours*. Hauterive, Éditions Gilles Attinger, 1993.
- Villiger Daniel. *La dimension socio-culturelle de la formation professionnelle : histoire, organisation et acteurs dans deux cantons suisses*. Thèse présentée à la Faculté de droit et des sciences économiques de l'Université de Neuchâtel. Bâle, BSBS, 1985.

LÉGISLATION ET STRUCTURES ACTUELLES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN SUISSE

Dans l'actuelle loi fédérale du 13 décembre 2002 (LFPr), entrée en vigueur en janvier 2004, le système dual se voit renforcé et de nouveaux apports et accents sont introduits dans le système national de la formation professionnelle. Le financement est axé sur les prestations. Des offres différenciées apparaissent, dont l'attestation de formation professionnelle en deux ans, et la perméabilité au sein du système est renforcée, en lien avec les maturités professionnelles qui ouvrent les portes des hautes écoles spécialisées.

Le système de formation au degré secondaire II, conduisant à trois types de certifications et donnant l'accès au degré tertiaire et à ses diplômes, se présente actuellement sous la forme suivante (la formation professionnelle proprement dite y est encadrée en rouge) :

Tab-12 : Système suisse de formation, degrés secondaire II et tertiaire et titres respectifs



Source : Formation professionnelle 2030. Éléments constitutifs et principes de base. Berne, SEFRI 2019

Face à l'élargissement du système de formation, la LFPr regroupe toutes les dispositions de droit public de la Confédération concernant les domaines suivants :

- la formation professionnelle initiale, maturité professionnelle comprise ;
- les cours interentreprises ;
- la formation professionnelle supérieure ;
- la formation continue à des fins professionnelles ;
- la procédure de qualification, les certificats et les titres ;
- la formation des responsables de la formation professionnelle ;
- les compétences et principes concernant le domaine de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière ;
- la participation de la Confédération aux coûts de la formation professionnelle.

Le Grand Conseil neuchâtelois a adopté le 22 février 2005, dans ce cadre élargi, la loi sur la formation professionnelle (LFP, RSN 414.10), que le Conseil d'État a mise en vigueur à la rentrée scolaire 2005-2006 et qui régit toujours actuellement ce secteur d'activité.

ÉVOLUTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN SUISSE ET DANS LE CANTON, ENCOURAGEMENT DE LA FORMATION DUALE ET AUTRES MESURES DE SOUTIEN

Le projet de création d'un Centre neuchâtelois de formation professionnelle est à situer non seulement dans le prolongement des développements historiques et institutionnels exposés précédemment, mais plus encore en regard des stratégies développées depuis dix ans et des enjeux actuels de ce degré spécifique et diversifié de la formation initiale et continue. Or, ces stratégies et enjeux sont connus, analysés, évolutifs, et dépassent les seules préoccupations et frontières cantonales, s'inscrivant par anticipation dans la vision nationale de la formation professionnelle en 2030.

i. Position et envergure de la formation professionnelle dans le système cantonal

La formation professionnelle initiale constitue un élément central des systèmes cantonaux de formation et elle offre de multiples perspectives d'insertion professionnelle face à des débouchés toujours plus nombreux et évolutifs. Elle doit tenir compte des besoins du marché du travail et de la société tout en permettant l'accès au degré tertiaire. Elle rassemble chaque année une part conséquente de chaque cohorte des jeunes en formation. Près de 38% des élèves pouvant quitter l'école obligatoire neuchâteloise en 2019 ont poursuivi directement leur parcours en formation professionnelle, soit très légèrement davantage que pour les lycées (36.5%), les autres prolongeant leur scolarité obligatoire ou choisissant une solution transitoire ou exploratoire (stages, etc.) (voir : *Mémento statistique de l'école neuchâteloise*, DEF, 2019). Neuchâtel se situe ainsi au plus près de la moyenne nationale quant à cette répartition entre les trois types d'études, tout comme le canton du Jura.

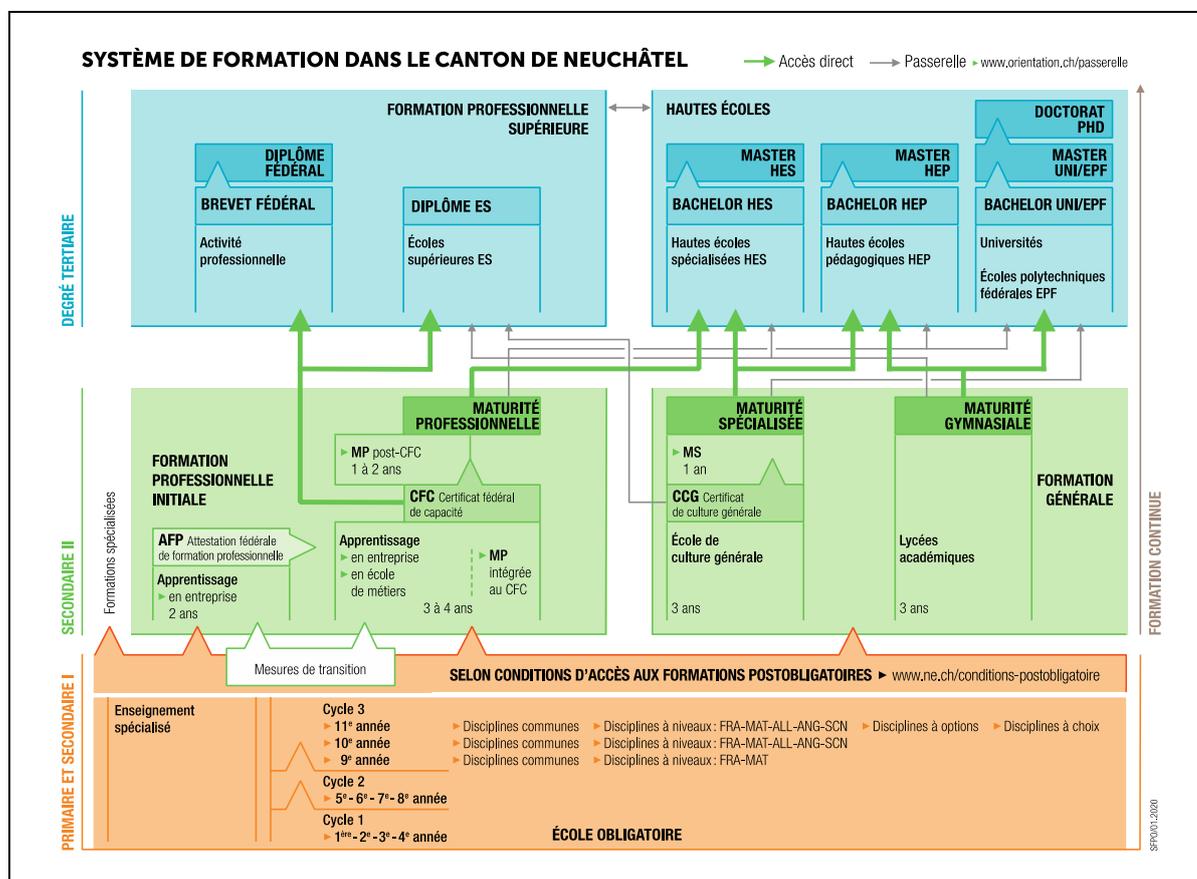
La structure globale de formation doit permettre à chaque jeune d'obtenir une certification du degré secondaire II, l'objectif national étant fixé à un taux de certification de 95%. Porteur-euse d'un tel titre, le/la jeune bénéficie ensuite d'une employabilité importante. Il/elle conserve par la suite toute possibilité de compléter sa formation initiale grâce aux multiples possibilités de poursuivre, rapidement ou ultérieurement, une formation au niveau tertiaire B (non-académique) ou A (dans une Haute École), que ce soit pour obtenir un diplôme d'une école professionnelle supérieure, un diplôme ou un brevet fédéral, un titre d'une haute école spécialisée moyennant au préalable une maturité professionnelle, pour certaines voies une maturité spécialisée, ou encore d'une université moyennant une maturité gymnasiale ou via une passerelle.

De 2011 à 2017, le Département de l'éducation et de la famille a concrétisé et implémenté les diverses mesures présentées le 26 septembre 2011 au Grand Conseil dans un *Plan d'actions pour l'avenir de la formation professionnelle*. La promotion de celle-ci auprès des jeunes et des parents, des entreprises et du grand public, assorties de divers soutiens, conseiller-ère-s et mesures qualitatives, a produit d'importants effets. Une base d'indicateurs communs a permis de réunir et de synthétiser l'ensemble des données existantes, mises à la disposition de tous les milieux acteurs de la formation professionnelle dans le cadre d'un recueil et d'un site à partir desquels piloter les stratégies de formation.

Depuis 2016, la rénovation progressive du cycle 3 de la scolarité obligatoire, assortie de mesures renforçant l'enseignement des langues (concept cantonal, immersion précoce, etc.), l'éducation aux choix (cours EAC dès la 10^e année, renforcement de l'orientation scolaire et professionnelle, opportunités telles les journées ou animations *Futur en tous genres*, *Forums des métiers et portes ouvertes*, *Focus métiers après-midi découverte*,

Capacité, etc.) a fortement amélioré et densifié les conditions cadres préparant les jeunes à choisir et maîtriser leur voie de formation au sein d'un système de formation bien structuré et ramifié. Les conditions d'accès aux formations postobligatoires sont désormais très précises et bien communiquées, faisant au besoin l'objet d'ajustements jusqu'au terme de la rénovation du cycle 3, encore en voie d'achèvement et de consolidation.

Tab-13 : Structure du système de formation dans le canton de Neuchâtel en 2020



Source : Se former après l'école obligatoire. Neuchâtel, DEF, 2020

Pour plus détails sur l'ensemble du sujet, le lecteur pourra se référer au *Recueil de la formation professionnelle initiale dans le canton de Neuchâtel*, dans lequel le service des formations postobligatoires et de l'orientation (SFPO) synthétise à l'automne les données statistiques disponibles :

https://www.ne.ch/autorites/DEF/SFPO/formations/Documents/SFPO_Recueil.pdf

ii. Gestion et pilotage de la formation professionnelle dans le système cantonal

La gestion et le pilotage des formations qui prennent place dès le terme de la scolarité obligatoire, tertiaire inclus, ainsi que des relations avec les partenaires de celles-ci, sont confiés, au sein du DEF, au SFPO. Celui-ci comprend près de 110 collaboratrices et collaborateurs, pour quelque 86 EPT, dont une bonne moitié est attribuée à l'orientation scolaire et professionnelle et un quart à l'apprentissage.

Le SFPO se compose de cinq offices :

- l'office cantonal de l'orientation scolaire et professionnelle (OCOSP) a pour mission d'offrir des prestations d'information et de conseil, qui permettent aux individus d'élaborer des projets professionnels ou de formation en vue de développer leurs compétences et de s'épanouir aux niveaux professionnel et personnel tout au long de

leur vie active. Afin de favoriser l'intégration professionnelle et en partenariat avec les milieux scolaires institutionnels et professionnels, l'OCOSP accompagne les élèves, les jeunes et les adultes dans le choix d'un parcours de formation ou d'insertion en accord avec leurs valeurs, leurs aptitudes et leurs intérêts, en tenant compte des exigences du monde du travail. L'OCOSP est de ce fait présent dans les treize centres scolaires du canton. Il est également le portail d'entrée pour les adultes en ce qui concerne les possibilités de certification professionnelle par la voie modulaire ou dans le cadre de l'article 32 OFPr (par la voie des examens ou de la validation des acquis de l'expérience). Il assure ses prestations dans les domaines principaux suivants : la scolarité obligatoire, la transition, la formation des adultes, la documentation, l'information et l'événementiel, ainsi que la psychologie scolaire ;

- *l'office des apprentissages (OFAP)* est structuré en trois pôles de métiers et assure la surveillance de plus de quatre mille dossiers d'apprenti-e-s en formation duale (AFP et CFC) dans plus de cent-soixante professions différentes, en assurant des relations de qualité avec l'ensemble des partenaires de la formation professionnelle. L'OFAP est également en charge des procédures de qualification, des autorisations de former et de la formation des formateurs-trices en entreprise. Il dispose également d'un observatoire de l'apprentissage et participe ainsi à la promotion de la formation en mode dual ;
- *l'office des formations professionnelles et académiques (OFPA)* traite essentiellement de la mise en œuvre des conditions d'accès aux filières du Secondaire II pour les divers publics concernés, au pilotage des filières de formation proposées dans les établissements neuchâtelois, ainsi qu'à la reconnaissance des formations par les autorités fédérales compétentes ;
- *l'office de l'insertion des jeunes en formation professionnelle (OFIJ)* a pour mission d'assurer l'insertion en formation professionnelle des jeunes de moins de 35 ans présentant des difficultés multiples et n'accédant pas à un diplôme du degré postobligatoire. Depuis, 2015, il intervient également de manière précoce auprès des élèves de cycle 3 de l'école obligatoire annoncés par les directions d'établissement. De plus, il propose de nombreuses mesures de soutien pour les migrant-e-s ;
- *l'office des hautes écoles et de la recherche (OHER)* exerce le pilotage stratégique et l'autorité de surveillance réglementaire, administrative et financière des institutions de formation de degré tertiaire (UniNE, HEP-BEJUNE, HE-ARC, HES-SO, HEM).

Les établissements cantonaux de formation professionnelle et de formation générale du Secondaire II sont donc actuellement tous placés sous la tutelle du SFPO.

iii. Actions cantonales récentes face aux tendances générales

Notre environnement est caractérisé par des tendances lourdes qui posent de nouveaux défis de formation aux élèves et aux personnes actives comme aux entreprises, telles que la sauvegarde et l'accroissement des places d'apprentissage, l'intégration professionnelle et sociale pour les migrant-e-s primo-arrivant-e-s, la numérisation, une mobilité professionnelle et une tertiarisation croissantes et un apprentissage et un perfectionnement professionnels tout au long de la vie.

En formation professionnelle, la proportion neuchâteloise des formations en école à plein temps compte parmi les plus élevées de Suisse. Le mode dual concerne actuellement les deux-tiers des apprenti-e-s en regard d'une moyenne nationale de 88%, ce mode dual étant surtout dominant dans les cantons alémaniques. Le 4 octobre 2006, une motion interpartis adoptée par le Grand Conseil demandait de renforcer la formation duale et l'intégration professionnelle des jeunes dans les entreprises locales. Le vaste plan d'actions présenté une année plus tard par le Conseil d'État posait comme objectifs stratégiques une augmentation sur huit ans de quatre cents places d'apprentissage, de

10% de la proportion d'élèves choisissant la voie professionnelle au sortir de la scolarité obligatoire (de 58 à 68%) et de 23% pour la part des contrats d'apprentissage en formation duale, soit un passage espéré de 57 à 80%. En 2019, 74% des contrats de formation initiale et de maturité post-CFC se font en mode dual. Les jeunes femmes constituent 40% de l'effectif en formation duale et 64% en école à plein temps où elles sont majoritaires à plus de 80% dans les secteurs formation-santé-social et textiles-habillement-soins corporels. Le Conseil d'État a décidé de franchir une nouvelle étape dans la poursuite de son objectif stratégique en instituant dès 2020, sur la base d'une loi idoine adoptée par le Parlement le 27 mars 2019, un fonds d'encouragement à la formation professionnelle duale, alimenté par un prélèvement effectué par la Caisse cantonale de prévoyance auprès de tous les employeurs du canton à hauteur de 0,58% de la masse salariale de leur entreprise (LFFD, RSN 414.113). S'inscrivant dans le cadre d'un « *contrat-formation* », cette mesure vise à encourager les entreprises, les réseaux d'entreprises et les institutions neuchâteloises à former des apprenti-e-s en concluant des contrats d'apprentissage en mode dual. Il est évidemment trop tôt pour tirer un bilan sur la création de nouvelles places d'apprentissage, ce d'autant que la crise du COVID-19 a sans doute pu freiner l'élan initial.

Parmi les nombreuses mesures d'intégration proposées par le canton, dont certaines bénéficiant d'un financement de la Confédération, un *portail d'entrée vers la formation professionnelle* (PEF) a été activé depuis 2018 pour la prise en charge des jeunes migrant-e-s de moins de 25 ans, lorsque ceux-ci ne peuvent intégrer directement des formations professionnelles ou un emploi. Il s'agit, par l'entremise du PEF, d'ébaucher leur profil de compétence tout en leur offrant un espace d'occupation qui leur permette de développer leur connaissance de la langue française, des mathématiques et de la technique en informatique et en communication, pour ensuite diriger ces jeunes migrants vers des structures transitoires leur permettant d'accéder rapidement à la formation professionnelle.

La numérisation transforme l'économie et le monde du travail à une vitesse fulgurante et exerce une influence majeure sur le changement structurel et la croissance économique. Ces transformations touchent actuellement pratiquement tous les secteurs d'activité. Pour un pays comme la Suisse, pauvre en ressources naturelles, il est capital d'exploiter au mieux les potentiels offerts par la numérisation en adaptant les dispositifs de formation en conséquence. Dans le cadre du projet de décret soumis le 20 novembre 2019 par le Conseil d'État au Grand Conseil (RSN 19.032) en faveur d'un crédit d'engagement pour l'éducation numérique, l'investissement prévu pour l'ensemble des écoles du postobligatoire s'élève à 7,850 millions de francs. La mise en œuvre du nouveau matériel constitue une charge administrative et technique conséquente : il s'agit d'organiser l'installation et la gestion d'environ trois cents nouveaux postes informatiques multimédias, de plusieurs centaines de bornes wifi, des moyens interactifs et tables connectées ainsi que des travaux de câblage y relatifs. Ce travail est effectué par l'équipe du SiS2, sur la base d'un plan d'installation de six ans allant jusqu'en 2025. Dans le cadre de la gouvernance de l'informatique scolaire, il s'agira également d'envisager une dotation et réaffectation adaptée des ressources humaines au niveau postobligatoire (SFPO, SIS2 et établissements). Dans ce contexte, le SIS2 verra ses compétences prendre de l'ampleur pour offrir un réel support dans les projets informatiques administratifs et pédagogiques, tel qu'attendu dans le cadre du projet CPNE.

L'un des phénomènes récents et marquants de notre évolution socioéconomique relève d'une élévation rapide et réjouissante du niveau tertiaire de formation et de la proportion des femmes diplômées. Au cours des vingt dernières années, le nombre de personnes trentenaires diplômées d'une formation du degré tertiaire a ainsi doublé en Suisse malgré un taux de maturité gymnasiale qui n'a pratiquement pas changé. Si la majorité des diplômes non universitaires y ont été obtenus dans le cadre de la formation professionnelle supérieure, l'importance proportionnelle de celle-ci ne cesse toutefois de diminuer par rapport à la croissance des voies de formation en hautes écoles, tout particulièrement dans les HES et accessoirement dans les HEP. De taille moyenne inférieure dans la comparaison des cantons suisses, Neuchâtel dispose d'une offre complète de formation,

incluant les trois types de hautes écoles, de nombreuses possibilités de formation professionnelle supérieure, ainsi que la présence d'instituts de recherche de pointe et l'opportunité de nombreuses formations postgrades.

Les qualifications complémentaires et supérieures des adultes revêtent une importance majeure d'un point de vue économique, social et sociétal. Les adultes sans formation postobligatoire sont moins bien intégrés dans le marché du travail et se retrouvent plus souvent au chômage ou occupent des postes à bas niveau salarial dans une proportion supérieure à la moyenne. La loi offre heureusement une large marge de manœuvre pour le développement de filières de formation et de procédure de qualification adaptées aux adultes. L'élaboration d'une réglementation favorisant l'accès pour les adultes à la certification vise justement à réduire les risques de désinsertion professionnelle et sociale.

iv. Vision des partenaires nationaux pour la formation professionnelle 2030

La formation professionnelle suisse est considérée comme un modèle de réussite en comparaison internationale, où elle se distingue par ses effets extrêmement positifs en termes de résultats sur le marché du travail et de faible chômage des jeunes actifs. Toutefois, face aux défis globaux qui bousculent les économies occidentales – mobilité professionnelle croissante, déqualification, évolution démographique, numérisation – les pouvoirs publics et les organisations du monde du travail sont interpellés.

C'est pourquoi la Commission de gestion du Conseil national a invité en 2016 le Conseil fédéral à « *élaborer, avec les cantons et les organisations du monde du travail, une stratégie cohérente à long terme en matière de formation professionnelle* ». Le Sommet national de la formation professionnelle et le Secrétariat d'État à la formation, la recherche et l'innovation (SEFRI) ont donc ouvert la même année un vaste processus de réflexion sous le titre de « Formation professionnelle 2030 », dont les diverses études scientifiques mandatées et les résultats des multiples échanges et consultations ont été publiés début 2018 sur la plateforme nationale <https://formationprofessionnelle2030.ch/fr>.

La Vision 2030, élaborée dans le cadre de ce processus de grande envergure par les partenaires de la formation professionnelle, a été adoptée à la fin janvier 2018. Elle table sur un développement continu de la formation professionnelle, de sorte que celle-ci demeure, en 2030, la principale voie de formation permettant d'acquérir une qualification axée sur les besoins du marché du travail. Pour atteindre ce but, les offres et le système de formation professionnelle doivent être assouplis et les processus rendus plus efficaces. La mobilité professionnelle croissante doit être prise en compte dans les parcours et les plans de carrière individuels. Le partenariat entre les trois acteurs concernés (Confédération, cantons et organisations du monde du travail) est maintenu. Un examen plus fouillé des tâches, des compétences et des responsabilités devra conduire à plus de transparence à l'avenir.

Les missions et les lignes stratégiques détaillées qui en découlent ont conduit les partenaires à fixer des *lignes d'action* en vue du développement de la formation professionnelle, qui débouchent désormais sur des projets concrets, locaux, régionaux et nationaux, que, sous l'autorité du DEF, le SFPO et le CPNE auront à mettre en pratique, d'un commun accord, dans le canton de Neuchâtel :

⇒ *Orientation vers l'apprentissage tout au long de la vie :*

- *vérifier l'adéquation des formations existantes avec la logique de l'apprentissage tout au long de la vie (carrières verticales et horizontales) ;*
- *développer des modèles concrets permettant de prendre en compte dans les formations formelles les compétences acquises dans un cadre formel et non formel ;*

- *concevoir des approches pratiques innovantes dans la formation professionnelle afin de favoriser l'intégration des groupes défavorisés.*
- ⇒ *Flexibilisation des offres de formation :*
- *Exploiter les synergies entre les formations de professions apparentées ;*
 - *Modulariser l'enseignement dans les écoles professionnelles et utiliser les modules pour la formation continue à des fins professionnelles (sur mandat des associations professionnelles) ;*
 - *Mettre en place des modèles aménageables pour les filières destinées aux adultes ;*
 - *Élargir le champ des possibilités et des spécialisations lors de la dernière année de formation ;*
 - *Concevoir des offres axées sur les besoins et sur des objectifs à atteindre.*
- ⇒ *Intensification des activités d'information et de conseil :*
- *Renforcer le processus de choix d'une profession (structures, harmonisation, règles, concertation avec les écoles du degré secondaire I, etc.) ;*
 - *Positionner les services d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière en tant que plateformes d'information pour les adultes en situation de changement professionnel ;*
 - *Développer un concept de formation, formation continue comprise, pour les conseiller-ère-s en orientation professionnelle, universitaire et de carrière et affiner leur profil ;*
 - *Promouvoir les bonnes pratiques dans l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière ;*
 - *Encourager le choix de professions atypiques pour l'un ou l'autre genre ;*
 - *Créer des instruments visant à intégrer très tôt les parents dans le processus de choix d'une profession.*
- ⇒ *Optimisation de la gouvernance et consolidation du partenariat :*
- *examiner et adapter les organes regroupant les partenaires de la formation professionnelle sous l'angle de leur utilité et de leur efficacité (commissions, dispositifs, groupes, etc.) ;*
 - *renforcer le partenariat de la formation professionnelle par le biais des nouvelles technologies ;*
 - *simplifier les flux financiers et améliorer les structures incitatives ;*
 - *garantir la sécurité des financements (secteur privé et pouvoirs publics) ;*
 - *améliorer la connaissance du système par les acteurs de la formation professionnelle à l'échelle nationale ;*
 - *améliorer la collaboration intercantonale dans une optique d'harmonisation ;*
 - *accentuer la présence des partenaires de la formation professionnelle dans les organes des autres domaines de formation.*
- ⇒ *Numérisation :*
- *créer un réseau pour les technologies numériques appliquées à l'enseignement et à l'apprentissage dans la formation professionnelle (plateformes, identité numérique, etc.) ;*
 - *utiliser les technologies numériques dans la formation, formation continue comprise (aussi pour la collaboration entre les lieux de formation) ;*
 - *adapter les bases de la formation et encourager la formation continue pour les responsables de la formation professionnelle (technologies et compréhension des rôles) ;*
 - *simplifier et numériser l'administration de la formation.*

- ⇒ *Réduction de la densité normative et de la bureaucratie :*
- *examiner et démanteler certaines barrières administratives ;*
 - *simplifier certains processus ordinaires.*

La stratégie cantonale neuchâteloise ne peut passer outre à ces objectifs et axes de développement retenus pour la *Formation professionnelle 2030*. Les autorités cantonales et les membres neuchâtelois-es des organisations faïtières économiques et syndicales ont d'ailleurs participé aux travaux et consultations qui ont conduit à l'adoption des lignes stratégiques précitées. La mise en synergie des centres actuels au sein d'un Centre cantonal de formation professionnelle contribue pleinement à cette intention partagée. Ainsi en va-t-il par exemple des actions relatives à l'orientation et à l'intensification de l'information et du conseil, à la flexibilisation et la modularisation des offres de formation, ainsi qu'à l'exploitation des technologies numériques dans la formation professionnelle et continue et dans la collaboration entre les lieux de formation.

Références bibliographiques

- SFPO. Recueil de la formation professionnelle initiale dans le canton de Neuchâtel. Rentrée scolaire 2019 – 2020. La Chaux-de-Fonds, DEF – SFPO, 2019.
- SFPO. Orientation des élèves libérables en 2019. Constats et données chiffrées. La Chaux-de-Fonds, DEF – SFPO, 2019.
- SEFRI. La formation professionnelle en Suisse. Faits et chiffres 2019. Berne, DEFR – SEFRI, 2019
- SEFRI et Partenaires de la formation professionnelle. Plateforme formation professionnelle 2030 : vision et lignes d'action, rapports et études scientifiques. <https://formationprofessionnelle2030.ch/fr/> Berne, DEFR – SEFRI.

LISTE DES TABLEAUX

Tab-1	Tableau de synthèse décrivant les centres de formation professionnelle	11
Tab-2	Organisation du projet CPNE en quatre phases sur sept ans	16
Tab-3	Structure de l'organisation de projet CPNE	17
Tab-4	Détermination et localisation des huit pôles du CPNE	21
Tab-5	Organigramme de la direction du CPNE, tous services inclus	28
Tab-6	Cartographie des processus	29
Tab-7	Structure du secrétariat général	29
Tab-8	Évolution du nombre de stages à l'étranger	30
Tab-9	Structure du service informatique du secondaire II – SIS2	32
Tab-10	Représentation linéaire des étapes importantes du projet	33
Tab-11	Planifications budgétaires sur quatre ans	34
Tab-12	Système suisse de formation, degrés secondaires II et tertiaire et titres respectifs	45
Tab-13	Structure du système de formation dans le canton de Neuchâtel en 2020	48

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AA	Arts appliqués
AFP	Attestation de formation professionnelle
AS	Artisanat et Services
BC	Bâtiment et Construction
BEJUNE	Berne – Jura – Neuchâtel
BSM	Biens, services et marchandises
CEFF	Centre de formation professionnelle Berne francophone
CEFNA	Centre de formation neuchâtelois pour adultes
CEJEF	Centre jurassien d'enseignement et de formation
CFC	Certificat de formation professionnelle
CG	Commerce et Gestion
CIE	Cours interentreprises
CIFOM	Centre interrégional de formation des Montagnes neuchâteloises
CPLN	Centre professionnel du Littoral neuchâtelois
CPMB	Centre professionnel des métiers du bâtiment
CPNE	Centre de formation professionnelle neuchâtelois
DEF	Département de l'éducation et de la famille
EAA	École d'arts appliqués
EAC	Éducation au choix
ECG	Enseignement de la culture générale
EPC	École Pierre-Coullery
EPS	Éducation physique et sportive
ES	École supérieure
ESNE	École supérieure neuchâteloise
ESTER	École du secteur tertiaire
ET	École technique

HEP	Haute école pédagogique
ISO	Organisation internationale de normalisation International Organization for Standardization
LFFD	Loi instituant un fonds d'encouragement à la formation professionnelle initiale en mode dual
LFFPP	Loi sur le fonds pour la formation et le perfectionnement professionnels
LFP	Loi cantonale sur la formation professionnelle
LFPPr	Loi fédérale sur la formation professionnelle
LJP	Lycée cantonal Jean-Piaget
LOSP	Loi cantonale sur l'orientation scolaire et professionnelle
NOMAD	Neuchâtel Organise le Maintien À Domicile
MITIC	Médias, informatique et technologies de l'information et de la communication
MOP	Mission, Organisation et Prestations (concept de GestionNE)
MPES	Maturité professionnelle orientation économie et services, type économie
OCOSP	Office cantonal de l'orientation scolaire et professionnelle
OFAP	Office des apprentissages
OFIJ	Office de l'insertion des jeunes en formation professionnelle
OFPA	Office des formations professionnelles et académiques
OrTra	Organisations du monde du travail (faïtières professionnelles)
PEF	Portail d'entrée en formation professionnelle
QES	Qualité, environnement et sécurité
RLFP	Règlement d'application de la loi cantonale sur la formation professionnelle
RSN	Recueil systématique de la législation neuchâteloise
RUN	Réseau urbain neuchâtelois
SBAT	Service des bâtiments
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, la recherche et l'innovation
SEO	Service de l'enseignement obligatoire
SFPO	Service des formations postobligatoires et de l'orientation
SIEN	Service informatique de l'entité neuchâteloise
SIS2	Service informatique du secondaire II
SRHE	Service des ressources humaines de l'État

2S	Santé et Social
STAT	Service de statistiques
TI	Technologie et Industrie

Les acronymes qui ne sont plus en usage sont expliqués directement dans le texte du rapport.