

## Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil

concernant le programme vitamine et

à l'appui

- d'un projet de décret portant octroi d'un crédit complémentaire de 7'950'000 francs au crédit du 25 juillet 2019 pour le financement des travaux d'aménagement et du mobilier, dans le cadre du projet de regroupement et d'optimisation du logement de l'administration cantonale
- d'un projet de décret modifiant le décret portant octroi d'un crédit d'engagement de 31 millions de francs pour le financement des travaux d'aménagement et du mobilier, dans le cadre du projet de regroupement et d'optimisation du logement de l'administration cantonale

(Du 4 juillet 2022)

---

Madame la présidente, Mesdames et Messieurs,

### **RÉSUMÉ**

*En juin 2019, le Conseil d'État et le Parlement ont choisi d'optimiser le logement de l'administration, en validant le rapport 19.003. Durant les trois années écoulées, de nombreuses évolutions ont impacté le périmètre et les objectifs initiaux. Les effectifs projetés par les services concernés ont fluctué, les bâtiments ont évolué et les habitudes de travail ont été durablement modifiées, en partie en raison de la pandémie. Et en parallèle de la crise sanitaire, de nouveaux enjeux environnementaux et sociétaux se sont accentués et doivent être pris en compte.*

*Le rapport initial ne pouvait anticiper ces nombreux bouleversements dans nos vies et notre modèle d'organisation. L'objectif du présent rapport est d'informer votre autorité sur la mise en œuvre du programme « vitamine », d'expliquer les changements majeurs depuis l'adoption du rapport initial et de requérir les compléments financiers nécessaires à sa réussite.*

## 1. INTRODUCTION

Avec le rapport 19.003<sup>1</sup>, adopté par le Grand Conseil en juin 2019, le Conseil d'État et le Parlement ont exprimé l'ambition d'optimiser le logement de l'administration, en concentrant les services sur deux pôles principaux (un résumé du rapport est proposé en annexe 1). Le projet, dénommé optimisation et regroupement du logement de l'administration (ORLA.ne), poursuivait initialement trois objectifs : regrouper, économiser et améliorer. Ces objectifs se traduisaient dans une mesure phare : quitter les logements en location. La transformation des méthodes de travail et l'amélioration de l'accueil des citoyen-ne-s figuraient comme objectifs secondaires dans le rapport initial.

Le rapport 19.003 ne pouvait anticiper les changements profonds et disruptifs que la crise sanitaire liée à la Covid19 allait apporter. Partout, le monde du travail a été changé durablement par cette crise et notre administration n'y a bien entendu pas échappé. L'adoption généralisée du télétravail et la digitalisation accélérée des processus ont replacé le rapport 19.003 dans une nouvelle perspective et modifié l'importance relative des objectifs susmentionnés.

Aujourd'hui, le projet ORLA.ne est devenu le programme **vitamine** et le facteur humain est venu enrichir l'approche initiale. **Vitamine** est le vecteur de la transformation que l'administration doit mener, prenant le relais des ambitions et des transformations initiées une décennie auparavant avec le rapport 10.002, relatif au redressement des finances et à la réforme de l'État. Il s'agit d'un programme complexe – aux enjeux humains, architecturaux et digitaux – dont la mission est d'accompagner notre administration dans un changement de paradigme. Évidemment, les objectifs initiaux de regroupement et d'économies perdurent, mais la démarche s'est grandement élargie, et donc complexifiée, en mettant les citoyen-ne-s comme les collaboratrices et collaborateurs de l'administration cantonale au centre et en visant une transformation en profondeur des modes d'organisation, de travail, d'échange et de mobilité au sein de l'administration cantonale. Le modèle traditionnel de travail a entamé sa mutation selon des lignes définies indépendamment de la crise sanitaire mais à un rythme accéléré par celle-ci en y intégrant une forte dimension de télétravail, de travail hybride et de collaboration. En 2022, le travail est, plus qu'auparavant, une activité que nous faisons et non un endroit où nous allons. En résumé, la Covid19 a accéléré l'évolution du monde du travail avec comme conséquence, une transformation naturelle et une complexité nouvelle pour le programme **vitamine**. Pour le Conseil d'État, le programme **vitamine** est aussi une formidable opportunité pour relever positivement ces nouveaux défis et pour dépasser le discours et concrétiser le déclouisonnement de l'administration cantonale.

Dans un souci de transparence et d'anticipation, le Conseil d'État saisit aujourd'hui votre autorité pour l'informer de la mise en œuvre actuelle et future du programme. Bien qu'à ce jour le programme n'ait dépensé que 20% du budget imparti, le programme est résolument engagé dans sa phase de réalisation, avec des concepts-type établis, des travaux en cours, des baux signés et des services qui ont déjà déménagé ou sont activement en train de préparer leur regroupement. Cependant, pour garantir la réussite du programme, un crédit complémentaire est requis. Le présent rapport rappelle le chemin parcouru et précise la nécessité d'un complément financier.

---

<sup>1</sup> Rapport 19.003 du Conseil d'État au Grand Conseil du 18 février 2019 à l'appui d'un projet de décret portant octroi d'un crédit d'investissement de 31 millions de francs pour le financement des travaux d'aménagement et du mobilier, dans le cadre du projet de regroupement et d'optimisation du logement de l'administration cantonale.

## 2. LE PROGRAMME VITAMINE

### 2.1. Historique et contexte

Suite à la validation du rapport 19.003, les travaux ont porté sur la gouvernance ainsi que le recrutement de l'équipe. Il est rapidement apparu que le projet ORLA.ne, par sa complexité et son ampleur, était bien plus qu'un projet au sens usuel du terme, raison pour laquelle il a été restructuré en tant que programme chapeautant un ensemble de projets thématiques sous la dénomination « vitamine ». Début 2020, simultanément à l'arrivée du chef de programme, la phase de conception a démarré, avec son lot d'analyses et de réflexions. À l'aide de mandataires externes, les contours ont été affinés, les synergies interservices étudiées et le plan de communication élaboré. Tout au long de cette phase, les 23 services du périmètre défini (représentant 1'050 collaboratrices et collaborateurs) ont été visités régulièrement et leurs besoins spécifiques récoltés dans une démarche consultative.

Avec la validation par le Conseil d'État d'une stratégie de regroupement début 2021, **vitamine** est entré dans sa phase de concrétisation. À relever notamment que le gouvernement a veillé, dans les choix opérés, à assurer la plus grande cohérence avec d'autres politiques transversales : présence des départements dans les régions, contributions aux orientations des accords de positionnement stratégique, constitution de pôles thématiques pour favoriser les synergies, etc.

En 2021, le programme a regroupé le service des contributions (SCCO) dans le quartier de la Serre à La Chaux-de-Fonds. Par son rôle de pilote, ce projet a contribué à établir une planification et un processus de transformation types, tant sur les phases de *design* et de réalisation que sur l'accompagnement du changement et de la communication. Également en 2021, le service des migrations (SMIG) et le service de l'accompagnement et de l'hébergement de l'adulte (SAHA) ont été relocalisés temporairement à Maillefer, à proximité immédiate du quartier de Tivoli, à Serrières (Neuchâtel). Ces projets pilotes ont permis de réajuster le modèle de déploiement, en prenant en compte les retours des services et de l'équipe **vitamine**.

Aujourd'hui, les déploiements prévus dans le cadre de **vitamine** se poursuivent avec d'autres relocalisations sur le plateau de la Serre prévues dès le 2<sup>e</sup> trimestre 2023, dans le quartier de Tivoli dès le 4<sup>e</sup> trimestre 2023 et aux Docks durant le second semestre 2025. Du point de vue du crédit d'investissement, 6,5 millions de francs ont été dépensés au 31 avril 2022, sur un budget total de 30,9 millions de francs.

Le planning en annexe 4 montre en détail les phases du programme par site et bâtiment, avec un échelonnement dans le temps nécessaire pour permettre sa mise en œuvre en regard des ressources du programme. La fin du programme est projetée à fin 2025, malgré un retard de quelques mois à ce jour. La répartition des services sur les pôles de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds ainsi que les périodes de déménagement sont détaillées en annexe 5.

Depuis l'adoption du rapport 19.003, le périmètre a évolué et des besoins nouveaux, non quantifiés dans le rapport initial, sont apparus, par exemple en lien avec les accords de positionnement stratégique ou dans les phases de consultation et d'identification des besoins avec les services (ex. mieux accueillir la population, promotion d'une mobilité douce et installation de douches). Les effectifs projetés par les services concernés ont fluctué, les bâtiments ont évolué et de nouvelles entités étatiques, hors programme **vitamine**, ont manifesté leur intérêt de rejoindre le site de Tivoli. Tel est en particulier le cas des autorités judiciaires, pour lesquelles le bâtiment sis Tivoli 5 et propriété de l'État représente une opportunité de logement pour le Tribunal régional du Littoral et du Val-de-Travers.

L'intégration en continu de nouvelles données est un véritable défi à appréhender dans la mise en œuvre du programme. En effet, la transformation **vitamine** menée l'est dans la réalité vivante de notre administration. Les besoins fonctionnels et organisationnels des services évoluent rapidement, en particulier au cours de ces deux dernières années, en partie en raison des contraintes liées la pandémie, mais aussi en raison de nombreuses opportunités apportées par celle-ci. En parallèle de la crise sanitaire, de nouveaux enjeux environnementaux et sociétaux se sont thématiques (mobilité durable, qualité de vie au travail, etc.) et doivent être pris en compte. Le rapport 19.003 ne pouvait anticiper ces nombreux bouleversements dans nos vies et notre modèle d'organisation.

## 2.2. Un périmètre revu

### Objectifs stratégiques et services

En créant des pôles administratifs à Neuchâtel et à La Chaux-de-Fonds et en maintenant une présence de l'administration dans les quatre régions, **vitamine** met en œuvre la volonté exprimée par les autorités cantonales dans le rapport 19.003 de rationaliser les surfaces de bureaux, d'équilibrer la présence des services et départements dans le canton et d'accroître les collaborations internes. Le programme s'inscrit désormais aussi en cohérence avec les objectifs des programmes de législature 2017-21 et 2021-25 et avec les accords de positionnement stratégique (APS) conclus avec les régions en 2017 et renouvelés fin 2020. Il concrétise encore les orientations définies par plusieurs politiques sectorielles liées au développement du canton<sup>2</sup>.

En revanche, **vitamine** revoit l'un des objectifs du rapport 19.003, qui se limitait au regroupement des services occupant des locaux en location. En effet, sans intégrer au périmètre certains services occupant des locaux en propriété de l'État, il s'est révélé difficile de respecter les ambitions stratégiques notamment en termes de positionnement des régions. Ainsi, des services occupant des locaux en propriété de l'État ont été intégrés au périmètre et rejoindront le site des Docks pour former le centre de compétences « culture / patrimoine » (y inclus urbanisme et architecture). Il s'agit du service des bâtiments (SBAT), du service de la culture (SCNE) et du service de l'aménagement du territoire (SCAT). Pour d'autres services, comme le service des poursuites et faillites (SEPF), la volonté a été de les regrouper sur un seul site ou, comme pour le service des communes (SCOM) ou l'office de la politique familiale et de l'égalité (OPFE), de les intégrer sur un pôle pour éviter de maintenir de petites entités isolées. Ces mouvements ont un impact de 1'600 m<sup>2</sup> sur le périmètre, le faisant passer de 15'000 m<sup>2</sup> à 16'600 m<sup>2</sup>.

Inversement, le programme a décidé de renoncer à court-terme à intégrer le service de la protection de l'adulte et de la jeunesse (SPAJ) ainsi que le service des ponts et chaussées (SPCH). Des discussions approfondies ont eu lieu avec le SPAJ et au regard de la typologie des bâtiments et des activités du service ainsi que de la mixité des flux avec des tiers, le calendrier a été jugé trop ambitieux. Des discussions similaires sont en cours concernant le COSM, dont le rapprochement avec le programme ESPACE est à l'étude dans la même logique visant la constitution de pôles que celle retenue pour l'ensemble du programme **vitamine**. Pour ce qui est du SPCH, les surfaces disponibles sur le pôle de Tivoli ne sont pas suffisantes. Un déménagement ultérieur pour le SPAJ et le SPCH demeure prévu, mais il impliquera notamment l'élaboration d'un projet d'assainissement et d'agrandissement de Tivoli 22 (déjà annoncé lors de l'acquisition du dernier étage de ce bâtiment), projet qui fera l'objet d'un rapport et d'une demande de crédit spécifiques.

Les surfaces projetées permettront aussi de proposer sur chaque pôle des surfaces de « coworking », permettant aux collaboratrices et collaborateurs de travailler ponctuellement en-dehors des espaces dédiés à leurs services.

---

<sup>2</sup> Entre autres le Plan Climat, la stratégie Mobilité Neuchâtel 2030 et le Schéma directeur informatique.

Ces espaces contribueront notamment à l'optimisation du temps de travail et de déplacement (travail sur site avant ou après une séance de travail) et favoriseront la collaboration et les échanges au sein de l'administration.

## Ressources humaines

Le rapport 19.003 prévoyait le regroupement de 750 collaboratrices et collaborateurs, alors que le périmètre **vitamine**, arrêté par le Conseil d'État, ambitionne le regroupement de 1'050 personnes. Cette augmentation provient d'une part de la prise en compte des objectifs stratégiques susmentionnés, d'autre part de l'évolution des effectifs concernés depuis le rapport 19.003 en regard des besoins désormais projetés, soit plus de trois ans après l'élaboration dudit rapport. Par contre, l'augmentation en surfaces locatives est faible en proportion, comme cela est démontré au chapitre 2.4. Trois facteurs majeurs expliquent cela : le développement du télétravail, la prise en considération du temps partiel et les mesures de développement organisationnel.

La crise Covid19 a déclenché un basculement massif et rapide vers le télétravail et ce qui était encore une vision en 2019 est devenu rapidement réalité. La pratique du télétravail est désormais ancrée dans notre administration, comme dans la plupart des entreprises. Cette pratique est encadrée par une directive interne, qui autorise jusqu'à 40% de télétravail aux collaboratrices et collaborateurs pour autant que la nature de leur activité le permette.

Le temps partiel est quant à lui très répandu à l'État avec un taux moyen de 80%. Ces deux facteurs (télétravail et temps partiel) permettent la mise en place de mesures organisationnelles comme le partage de bureaux (*desk-sharing*) pour optimiser l'utilisation des postes de travail et éviter des bureaux inoccupés. Cela apporte des avantages économiques et environnementaux (surfaces louées, équipées, chauffées et nettoyées notamment) évidents. À ce sujet, une étude récente<sup>3</sup> indique qu'un bureau inoccupé est équivalent à une émission annuelle d'une tonne de Co2<sup>4</sup>.

Par ailleurs, en terme de positionnement sur le marché de l'emploi dans un contexte de difficultés croissantes de recrutement, les nouveaux modèles d'aménagement flexible des surfaces administratives sont en adéquation avec l'évolution des attentes organisationnelles et collaboratives des collaboratrices et collaborateurs à recruter.

## Bâtiments

Par rapport au rapport 19.003, un changement a été opéré quant aux surfaces futures disponibles. Dans un souci d'efficacité financière en termes de gestion des baux, il est prévu de limiter les relations contractuelles à un seul promoteur à Tivoli, de valoriser les surfaces propriétés de l'État et par conséquent de renoncer aux surfaces prévues initialement à Tivoli Sud. Néanmoins, afin de garantir suffisamment de surfaces dans le quartier, le programme **vitamine** privilégie une concentration de l'administration sur les bâtiments 26-28 et 24-30 de Tivoli Nord, aussi pour simplifier la vie des citoyen-ne-s.

De plus, les autorités judiciaires (AUJU), par l'intermédiaire de la commission administrative des autorités judiciaires (CAAJ), souhaitent depuis le refus du projet NHOJ regrouper le Tribunal régional du Littoral et du Val-de-Travers (TRLV). La CAAJ et le Conseil d'État sont tombés d'accord pour établir le TRLV dans le bâtiment de Tivoli 5, suite au départ de ses occupants actuels.

---

<sup>3</sup> Chartered Institution of Building Services Engineers (CIBSE). Il s'agit d'une association internationale représentant les ingénieurs du bâtiment.

<sup>4</sup> Une rapide simulation montre quant à elle qu'une personne active à 80 %, pratiquant le télétravail un jour par semaine, jouissant de 5 semaines de vacances par an et passant 2 heures par semaine en séance hors de son bureau occupe celui-ci en moyenne moins 20 heures par semaine.

Ce bâtiment correspond en effet aux besoins exprimés par les autorités judiciaires et peut être raisonnablement libéré par l'administration vu l'élargissement précité du périmètre du programme **vitamine** (notamment inclusion du SCAT et le SBAT au sein du pôle « culture / patrimoine » sur le site des Docks à La Chaux-de-Fonds). Le SEPF se regroupera quant à lui à Tivoli Nord. En parallèle, des surfaces supplémentaires à Tivoli Nord ont été réservées pour compenser le transfert futur de Tivoli 5 aux autorités judiciaires.

Bien que le fait de quitter un bâtiment en propriété de l'État ait des conséquences financières sur le programme **vitamine**, les avantages sont multiples pour l'administration cantonale dans son ensemble : regroupement au nord des entités administratives, regroupement ultérieur à frais mesurés (coûts d'aménagement et d'assainissement, mais absence de construction nouvelle) pour les AUJU et respect des APS. Ainsi, il a été décidé de substituer les surfaces de Tivoli Sud par des surfaces plus importantes à Tivoli Nord.

Du fait de ces évolutions, les surfaces planifiées dans le rapport 19.003 sont passées de 9'000 m<sup>2</sup> à 8'100 m<sup>2</sup> à Neuchâtel (sans tenir compte du déplacement ultérieur du SPAJ et du SPCH, respectivement du projet à venir de transformation et d'extension des bâtiments Tivoli 16 et 22, en propriété de l'État) et de 6'000 m<sup>2</sup> à 8'500 m<sup>2</sup> à la Chaux-de-Fonds. La répartition régionale des services dans le canton n'en est que marginalement impactée et l'administration reste présente dans toutes les régions.

### 2.3. Une complexité accrue

La phase de conception a mis en lumière nombre d'éléments non quantifiés lors de la rédaction du rapport 19.003. Les analyses, études, visites et échanges avec les services ont permis de préciser les besoins. En initiant la mise en œuvre du rapport 19.003, l'équipe du programme a réalisé que la complexité humaine des mesures visées avait été sous-estimée, notamment la gestion et l'accompagnement du changement. Par conséquent, l'équipe a dû être renforcée, passant de 4.2 à 7.1 EPT. Une évolution nécessaire également pour assumer l'accompagnement d'un nombre plus élevé de services (ainsi que de collaboratrices et collaborateurs) et pour soutenir les cadres durant les phases de transformation, leur rôle et leur influence sur leurs équipes étant essentiels à la réussite de **vitamine**.

L'équipe est désormais dotée de toutes les compétences requises et suffisamment outillée pour accompagner les entités avec le soutien du service des ressources humaines (SRHE) sur les sujets de leur compétence.

### 2.4. Des surfaces en augmentation

Comme mentionné au chapitre 2.2, **vitamine** prévoit une surface supplémentaire de 1'600 m<sup>2</sup>, mais grâce au temps partiel, au télétravail et au partage de bureau, la présence au bureau est optimisée.

	Surface	Collaborateur-trice-s	Postes de travail (PT)	M2 / PT	Coût annuel loyer / collab.
Situation initiale	22'227	750	750	15-35	6'520 .-
ORLA.ne	15'000	750	750	20	4'100 .-
vitamine	16'600	1'050	790	20	3'570 .-
<i>ORLA.ne vs. vitamine</i>	<b>+ 10%</b>	<b>+ 40%</b>	<b>+ 5%</b>		<b>- 13%</b>

En effet, avec 10% de surface en plus et sans densifier les postes de travail (stables à 20m<sup>2</sup>/ poste de travail), le programme **vitamine** est capable d'accueillir 40% de collaboratrices et collaborateurs supplémentaire, ceci grâce au partage des bureaux.

Cette augmentation de surface tient compte à la fois des postes de travail, des espaces d'accueil et des espaces mutualisés qui permettront d'absorber les pics de présence et fluctuations des services. Le nombre réel de postes de travail et les différents types de surface seront affinés avec les services durant la phase d'aménagement. Comme conséquence, le coût annuel de loyer par collaborateur-trice diminue de 13% par rapport à ORLA.ne (3'570 francs vs. 4'100 francs) et de 45% par rapport à la situation initiale (3'570 francs vs. 6'520 francs). Dans la situation actuelle, une augmentation des effectifs engendrerait une augmentation proportionnelle des surfaces, sans optimisation financière. Les gains de flexibilité « vitamine » représentent ainsi un avantage majeur.

## 2.5 Des projets connexes

Le rapport initial, établi sur des principes généraux, a aussi conduit à sous-estimer les mesures de fonctionnement des pôles administratifs découlant du regroupement d'un grand nombre d'entités. Elles n'étaient souvent qu'évoquées et leur impact financier difficile à mesurer et donc non pris en considération dans le montant du crédit sollicité. Ces mesures – ou projets connexes – sont cependant essentielles pour la réussite du programme vitamine. Quatre projets connexes ont ainsi été identifiés comme indispensables : l'accueil aux citoyen-ne-s, le plan de mobilité, le *facility management* (services aux utilisateurs et utilisatrices) et les accès/ badges aux locaux. Actuellement, ces thématiques sont gérées au niveau des services, ce qui engendre une diversité des pratiques dont pâtissent les citoyen-ne-s et qui porte préjudice à l'image de l'État, respectivement à l'efficacité des ressources engagées. Le programme vitamine propose désormais de traiter ces éléments de manière coordonnée et unifiée au niveau des pôles. Cela impacte évidemment le budget du programme, notamment en termes de ressources humaines, mais ces projets apporteront des avantages opérationnels indéniables ainsi qu'une harmonisation des pratiques. D'autres thématiques ont été mises en évidence, mais écartées du programme afin de concentrer les moyens humains et financiers sur les projets connexes essentiels.

### Accueil

Le rapport 19.003 énonçait l'ambition d'améliorer et repenser l'accueil, sans toutefois développer les modalités pour y parvenir. Les buts visés sont multiples. D'une part il faut garantir un accès à tous et toutes, raison pour laquelle l'accueil répondra à la loi fédérale sur l'égalité pour les personnes handicapées (LHand) et à la Feuille de route pour une administration égalitaire et ouverte à la diversité. D'autre part, l'accueil représente le visage de l'administration et il doit être « prêt-à-servir », humain et accueillant. L'accueil doit être un lieu ouvert qui dégage une image attrayante et unique de l'État de Neuchâtel.

L'objectif est de faciliter la vie des citoyen-ne-s. Il est prévu d'avoir un accueil unique par pôle, soit un à Tivoli Nord (Neuchâtel) et un aux Docks (La Chaux-de-Fonds), ce qui permettra aux citoyen-ne-s de diminuer leurs déplacements. À terme, ce n'est plus le-la citoyen-ne qui se déplacera dans les bâtiments de l'administration, mais les collaboratrices et collaborateurs ! En plus de l'accueil physique, la voie digitale reste centrale pour beaucoup de prestations et continuera d'être développée.

En plus de la délivrance usuelle des prestations, les zones d'accueil seront aussi des lieux d'information. Ils pourront aussi héberger du contenu culturel et des informations relatives aux manifestations, qu'elles soient culturelles ou sportives.

Un accueil unique par pôle permet également de répondre avec des solutions adéquates aux questions d'accessibilité, de sécurité des collaboratrices et collaborateurs et de confidentialité puisque les citoyen-ne-s ne devront plus traverser les bureaux *back-office* de l'administration.

## **Plan de mobilité**

Le regroupement de 23 services sur 3 sites représente une véritable opportunité d'adopter enfin un plan de mobilité au sein de l'administration cantonale. Ce dernier contribuera à atteindre les objectifs du Plan Climat acté par le Conseil d'État en 2022 et permettra à l'administration neuchâteloise de se rapprocher des moyennes suisses en terme de pratiques modales pour les déplacements domicile-travail<sup>[1]</sup>.

La mise en œuvre d'un plan de mobilité encourage l'usage de moyens de transports plus durables, par l'octroi d'avantages à l'usage des modes actifs et transports publics, tout en assurant une transition accompagnée et une offre adaptée aux besoins de chacun-e sur la base de critères objectifs. Elle considère également la mobilité professionnelle avec la constitution d'une flotte de véhicules électriques (voitures et vélos) pour les déplacements professionnels. Les mesures et actions du plan de mobilité découlent d'un diagnostic approfondi des situations actuelles et futures.

Ce plan de mobilité s'appliquera dans un premier temps aux services du programme vitamine relocalisés sur les pôles administratifs de la Serre, de Tivoli et des Docks. Puis, dans une étape suivante, il sera étendu à l'ensemble de l'administration. Son coût sera couvert notamment par la facturation des places de parc disponibles sur les futurs sites de l'administration, contribuant ainsi à un budget de fonctionnement équilibré.

D'un point de vue opérationnel, le SRHE sera en charge d'assurer la mise en œuvre du plan ainsi que son déploiement. La gestion de la flotte mutualisée de véhicules et vélos de service se fera avec l'appui des garages de l'État.

## **Facility Management / services aux utilisateurs et utilisatrices**

Le projet connexe « *facility management* » a pour objectifs de structurer les prestations d'exploitation comme la conciergerie, la maintenance ou la gestion des déchets, et les services aux utilisateurs et utilisatrices comme l'économat, la reprographie ou le courrier sur les pôles vitamine.

Les prestations d'exploitation des bâtiments sont actuellement pilotées par le SBAT et réalisées en interne ou par le biais de prestataires externes. Dans la mesure où une diminution des surfaces est prévue, une diminution des prestations d'exploitation est également envisagée avec une attention à l'impact sur les partenaires externes, particulièrement au niveau local.

Pour ce qui concerne les services aux utilisatrices et utilisateurs, les analyses ont révélé que certaines prestations existent déjà au sein de l'administration cantonale, mais qu'elles sont pour beaucoup pilotées par les services sans réelle coordination globale. L'objectif du projet est de mutualiser ces prestations afin d'éviter des tensions liées à des pratiques qui resteraient différentes pour des services présents sur un même site. Des synergies sont aussi attendues.

L'un des enjeux majeurs sera d'imaginer et de mettre en place une structure adéquate et efficiente pour coordonner l'ensemble de ces prestations.

## **Accès/ badges**

Le projet connexe « accès/ badges » a pour objectif de mettre en place un système coordonné, simplifié et sécuritaire en lien avec l'accès aux sites pour les collaboratrices et

---

<sup>[1]</sup> D'autres entités poursuivent les mêmes objectifs, par exemple dans l'administration cantonale vaudoise, le Canton de Lucerne ou l'Ensemble hospitalier de la Côte, et l'hôpital de Morges en particulier.

collaborateurs et les partenaires. Ce projet connexe traite également de l'outil de gestion des temps de travail (timbreuses) et assure une coordination entre les différents services qui travaillent sur les badges.

En plus des accès et de la sécurité des bâtiments et des parkings, le projet aborde aussi d'autres thématiques sous l'angle informatique, dans le souci de la protection des données. Cela concerne notamment les imprimantes, la réservation des salles ou encore les distributeurs de nourriture et de boisson.

Le but recherché est de faciliter l'expérience des collaboratrices et collaborateurs ainsi que des citoyen-ne-s avec des concepts simples et des systèmes interopérables. La mutualisation des appareils entre services fait aussi partie du concept, ce qui permet d'éviter la multiplication des badges ou des systèmes et est source d'économies.

## 2.6. Un budget revu à la hausse

Comme évoqué ci-dessus, l'évolution du périmètre, la complexité accrue du programme ainsi que les projets connexes conduisent à une augmentation du périmètre financier également et donc à une demande de crédit complémentaire. Par rapport à ORLA.ne, l'augmentation s'élève à environ 6.1 millions de francs (hors réserve), ce qui représente un crédit complémentaire de 7'950'000 millions de francs en prenant en compte la réserve :

	19.003	vitamine
montant	30'916'000	36'999'438
réserve	0	1'849'972
total	<b>30'916'000</b>	<b>38'849'410</b>
	<b>crédit complémentaire</b>	<b>7'933'410</b>

Le budget détaillé par année se trouve en annexe 3.

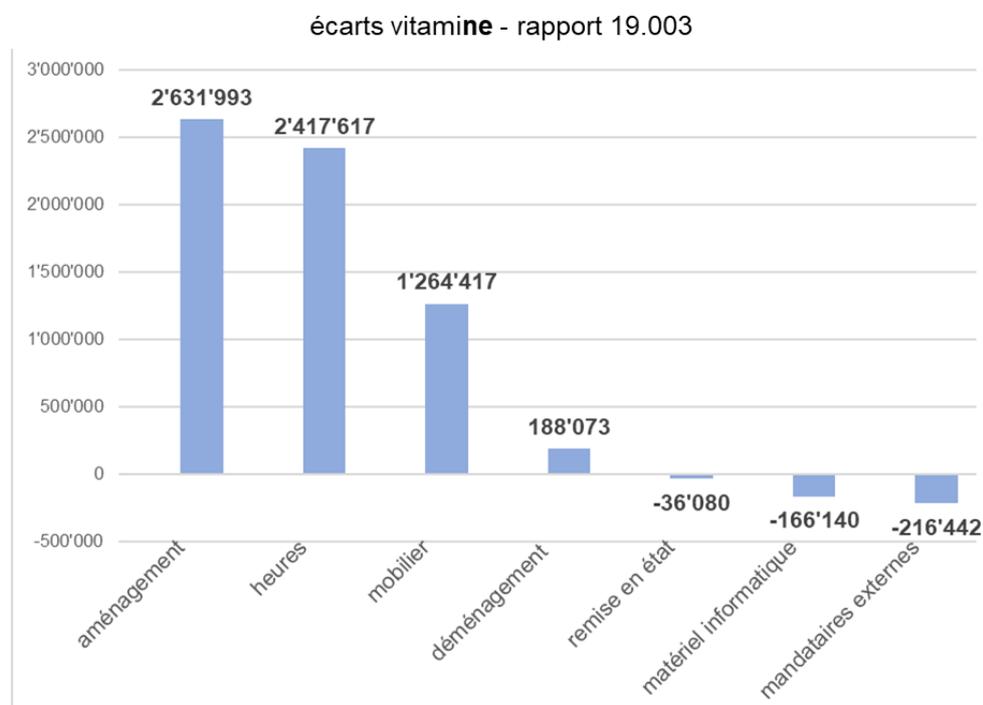
Contrairement à la pratique retenue dans les projets de construction, généralement accompagnés d'une réserve d'environ 10 %, **vitamine** ne dispose pas d'une rubrique pour divers et imprévus. Cette rubrique fait défaut aujourd'hui pour couvrir les incertitudes liées à un programme de cette envergure et dont la complexité est si importante. À ce stade du projet, la gouvernance du programme estime qu'une réserve de 5% est un strict minimum. Le Conseil d'État, conscient de l'approche encore minimale que cela représente, a retenu ce pourcentage vu le degré d'avancement du projet, qui doit à ses yeux réduire au moins en partie les incertitudes à venir. Une réserve doit minimiser le risque réel de dépassement de crédit, notamment en lien avec l'évolution du périmètre, les fluctuations dans les services – en personnel notamment – ou le marché de l'immobilier. Au vu de l'évolution économique récente (elle aussi imprévisible au moment de la demande de crédit initiale) et de la durée probable du projet (2020-25), une clause d'indexation des prix est également ajoutée, conformément à ce que prévoit la LFinEC (art. 42, al. 2). Elle porte sur l'entier du crédit (crédit initial et complément sollicité par le présent rapport), via une modification du décret original.

Les chiffres qui précèdent résultent non seulement des besoins nouveaux évoqués ci-devant, mais aussi d'un travail de redimensionnement par rapport à la cartographie annoncée par le Conseil d'État en février 2021. En effet, dans sa volonté d'harmonisation sur le site de Tivoli, le programme avait inclus dans le périmètre **vitamine** les services localisés à Tivoli 22, bâtiment propriété de l'État. Avec la ferme volonté de se concentrer d'abord sur les centres de compétences mentionnés au chapitre 2.2, et dans le souci aussi de contenir l'ampleur, la complexité et les montants engagés, le Conseil d'État a décidé de ne pas les inclure à ce stade, respectivement de les lier à un projet futur de rénovation et

d'extension du bâtiment en question. Si d'autres ajustements ont aussi permis de réduire l'écart, il demeure néanmoins que presque 8 millions de francs supplémentaires sont nécessaires pour mener à bien le programme **vitamine** et en conserver la cohérence sans manquer l'opportunité unique qu'il représente de faire évoluer notre administration dans de multiples domaines en lien avec les nombreux défis à relever.

Le crédit complémentaire se traduit par des coûts d'aménagement et de mobilier supplémentaires (en lien avec un nombre plus important de collaboratrices et collaborateurs à regrouper) et par le renforcement de l'équipe de programme. D'un point de vue humain, il est à noter que la gestion et l'accompagnement au changement sont essentiels et par conséquent, un soutien renforcé aux cadres durant les phases de transformation est absolument nécessaire (voir chapitres 2.3 et 4 pour les détails).

Finalement, on relèvera que les estimations à l'origine de la demande de crédit supplémentaire tablent sur la terminaison du programme à fin 2025. De façon évidente, d'éventuels retards conduiraient à la prolongation de l'engagement de l'équipe de projet, respectivement à des coûts de loyers supplémentaires (tuilage). Ces risques n'ont pas été intégrés aux demandes formulées par le présent rapport, le Conseil d'État souhaitant ardemment que le programme puisse s'achever comme prévu au terme de l'exercice 2025.



Il y a cependant aussi des bonnes nouvelles, les coûts informatiques devraient baisser à terme, suite à l'affiliation du Canton de Neuchâtel au Partenariat des Achats Informatiques Romands (PAIR), bien qu'aujourd'hui les marchés soient incertains, tant au niveau des prix que des délais.

En lien avec le regroupement souhaité du TRLV à Tivoli, il est rappelé que même si l'aménagement, éventuellement l'assainissement, des locaux de Tivoli 5 sollicitera des moyens financiers le moment venu, le fait de libérer ces surfaces offre plusieurs avantages. D'une part cela permettra de loger le tribunal dans les locaux en propriété de l'État et d'autre part, ce choix permettra d'économiser par rapport à une construction nouvelle.

L'extension du périmètre à d'autres services logés actuellement dans des propriétés de l'État permettra de valoriser ces bâtiments, avec des recettes à la clé. Le chapitre 7 précise ce point et traite aussi des économies opérationnelles escomptées.

Bien qu'aujourd'hui il soit difficile de se prononcer sur des chiffres précis, les tendances annoncées dans le rapport 19.003 semblent se confirmer avec des économies annuelles à terme, toutes choses égales par ailleurs, de plus de 2 millions de francs.

### **3. QUESTIONS - CLÉS**

#### **3.1. Pourquoi l'État doit-il investir dans vitamine ?**

Le programme **vitamine** permet d'anticiper le futur de l'administration avant de le subir. Après une pause due à la Covid19 et un retour progressif au bureau, les demandes de services voulant réaménager leurs bureaux sont à nouveau en augmentation. Les effectifs de l'administration publique ne sont pas figés et fluctuent en fonction des besoins sociétaux. Le logement de l'administration est en effet un défi constant, avec des aménagements et des déménagements à organiser chaque année, pour des montants parfois importants. À cet égard, la seule évolution des effectifs décrite au chapitre 2.2 représenterait environ 500'000 francs de dépenses si elle devait être traitée dans le cadre usuel de la commission du logement de l'administration (CLA). Le programme **vitamine** diminuera le nombre de déplacements de services, et réduira donc ce type de dépenses, grâce à une plus grande flexibilité organisationnelle.

Comme mentionné aux chapitres 2.6 et 7, **vitamine** permet aussi des économies à long-terme, notamment en lien avec une utilisation plus efficiente et rationnelle des surfaces de bureau. La cohérence et l'exemplarité de l'État peuvent également être mises en avant - la réduction des surfaces administratives et le partage des places de travail est un signal très fort donné aux contribuables sur l'effort d'économies de ressources financières et énergétiques consenti par l'administration dans son fonctionnement.

Le programme permet aussi une remise en question positive de nos pratiques et de notre relation au « bureau physique », ce qui semble une évidence après 2 ans de télétravail forcé. Il s'agit de prendre en compte la réalité des nouveaux modes de travail flexibles et mobiles et ainsi de répondre à la demande des collaboratrices et collaborateurs d'aujourd'hui et de demain. Cela sera immanquablement un gain en attractivité pour la « marque employeur » de notre administration, avec un cadre de travail vivifiant, plus collaboratif et menant potentiellement à plus de synergies et d'échanges. En changeant la configuration des locaux, la culture de travail évoluera vers plus de transversalité.

Finalement, sur les pôles **vitamine**, notre administration montrera une image harmonisée, mettant en avant un esprit collectif et plus collaboratif entre départements. Ce sera un avantage significatif dans la relation avec les citoyen-ne-s, par exemple dans les zones d'accueil mutualisées.

#### **3.2. Quelles conséquences faut-il attendre d'un refus des crédits sollicités ?**

En refusant le crédit complémentaire, le programme **vitamine** n'aurait pas les moyens financiers de répondre aux objectifs stratégiques souhaités par le Conseil d'État. Le centre de compétences « culture/ patrimoine » ne pourrait être réalisé et par extension, l'idée d'un regroupement du TRLV à Tivoli devrait être abandonnée. Finalement, les relations qu'entretient l'État avec les promoteurs – et son image – seraient fortement péjorées, vu les engagements – à ce stade certes encore peu formalisés – déjà pris.

### **3.3. Est-ce qu'il existe des expériences similaires à vitamine ?**

Ces espaces de travail ont fait leurs preuves dans plusieurs organisations publiques et parapubliques en Suisse (Confédération, Canton de Fribourg, Canton de Genève, Services Industriels de Genève, Service du développement territorial du Canton de Vaud, CFF, RTS). La transformation des espaces de travail s'est intensifiée suite à la Covid19 et aujourd'hui le bureau évolue vers un lieu de collaboration et d'échanges.

Le canton de Lucerne conduit en parallèle à **vitamine** un projet encore plus ambitieux, avec 30 entités pour environ 1'500 personnes. Des échanges ont lieu ponctuellement avec les responsables de projet lucernois, ce qui confirme de part et d'autres les ambitions visées. Cependant, bien que la démarche et les objectifs soient quasiment identiques, le contexte neuchâtelois est différent avec son administration « bicéphale » qui ajoute une couche de complexité.

Au sein de l'administration neuchâteloise – et au-delà des projets pilotes **vitamine**<sup>5</sup> – le service de l'emploi (SEMP), le bureau des relations extérieures et de communication (REC) ou encore l'office d'organisation (OORG) évoluent déjà dans ce nouveau type d'environnement de travail.

## **4. IMPACT SUR LES COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS DE L'ADMINISTRATION**

### **Quels sont les changements que vont vivre les collaboratrices et collaborateurs ?**

Le regroupement sur les pôles et l'effort de rationalisation des surfaces administratives aura un impact non négligeable sur les conditions de travail des collaboratrices et collaborateurs puisqu'avec **vitamine** il faudra :

- Changer de lieu de travail et parfois même de ville ;
- Partager des places de travail dans des espaces décloisonnés ;
- Se déplacer dans l'espace de travail en fonction de l'activité à réaliser (recevoir, téléphoner, collaborer) ;
- Utiliser des outils de travail modernes et mobiles ;
- Réorganiser les horaires en fonction des temps partiels et du télétravail ;
- Partager les salles de réunions avec d'autres services ;
- Organiser l'accueil des citoyen-ne-s avec les autres services.

La création de nouvelles habitudes dans l'organisation de son travail et de nouveaux repères en équipes sont à construire. Cela nécessite du temps et de l'énergie de la part de toutes les équipes. Or, nous savons que les systèmes humains évoluent dans la direction où ils investissent leur énergie. Cet effort sera payant puisque le cadre de travail et l'équilibre vie privée et professionnelle se verront améliorés. Les locaux seront plus agréables et fonctionnels avec du mobilier et des outils de travail modernisés. L'organisation spatiale favorisera la collaboration et les échanges entre les services.

---

<sup>5</sup> Pour rappel : le SCCO, le SMIG et le SAHA.

## **Des changements importants qui s'accompagnent**

Tout changement remet en question un savant équilibre qui s'est construit au fil du temps. Toutes nos habitudes ont une bonne raison d'être : se protéger, se rassurer, être reconnu-e, etc. Or, changer c'est sortir de sa zone de confort et quitter ce que l'on connaît. Cette perspective peut être source d'anxiété et de stress. En effet, changer c'est devoir momentanément gérer de l'incertitude et prendre le risque de se projeter dans l'inconnu. L'un des ingrédients essentiels pour accompagner le changement et le vivre positivement ou au moins le rendre moins difficile, c'est la confiance : confiance en soi et ses ressources, confiance en sa hiérarchie et ses collègues et confiance en la vision de l'administration.

Les résistances se transforment en obstacles lorsqu'on souhaite les combattre. Elles deviennent des moteurs si l'on accepte de les faire évoluer. Plutôt que de chercher à convaincre les collaboratrices et collaborateurs, il vaut mieux échanger, répondre à leurs questions et leur donner envie de s'engager.

La réussite d'un projet de transformation comme **vitamine** et la bonne gestion voire le dépassement des résistances tient dès lors à six facteurs-clés :

1. Le climat de confiance et de respect ;
2. Une vision claire du changement de la part de l'autorité initiant, autorisant, soutenant et finançant le changement ;
3. Une bonne circulation de l'information pour permettre la compréhension du changement ;
4. Des actions de préparation au changement afin d'intégrer le changement dans les pratiques quotidiennes ;
- 5- L'exemplarité des cadres et des responsables des équipes ;
6. Des espaces de dialogue en équipe et individuellement avec sa ou son supérieur-e.

Dans une organisation, beaucoup de choses fonctionnent par imitation. Chaque niveau N regarde comment fait le niveau N+1. Il est donc essentiel que les responsables d'équipe tiennent un comportement exemplaire dans le changement et fassent preuve d'une implication visible : présence sur le terrain, écoute, encouragements, etc.

Le programme **vitamine** et le SRHE appuient, soutiennent et conseillent les cadres de l'administration dans leur responsabilité d'amener leurs équipes à changer au travers un plan d'accompagnement défini et, au besoin, d'un coaching ciblé et demandé par les cadres.

En outre, le SRHE renforce l'accompagnement **vitamine** avec ses prestations usuelles telles que l'anticipation des risques psycho-sociaux, les réponses aux demandes de mobilité interne, la coordination des indemnités liées au déménagement et à la mobilité et la mise en place des formations. Le programme **vitamine** est par ailleurs thématiqué dans les réunions de l'État avec les partenaires sociaux.

### **Que se passe-t-il pour celles et ceux qui ne souhaiteraient pas vivre ces changements ?**

On ne peut pas espérer un changement et lever une partie des résistances sans communication et dialogue. De ce fait, il apparaît indispensable de bien sensibiliser et former les responsables d'équipe à comprendre les motifs de résistances afin qu'elles ou ils y apportent une réponse adéquate.

Le bureau de la mobilité professionnelle interne (SRHE) aidera dans la mesure de ses possibilités celles et ceux qui ne souhaitent pas vivre ces changements de lieu ou d'organisation de travail à trouver d'autres perspectives ailleurs dans l'administration cantonale.

### **Que prévoit la feuille de route de l'accompagnement au changement vitamine ?**

Le plan d'accompagnement est le document de référence duquel il est possible d'élaborer différents plans d'accompagnement modulables, s'adaptant aux besoins et à la réalité des équipes. Cet accompagnement n'est pas obligatoire ni imposé aux directions des services, mais fortement recommandé par vitamine. Il tient compte des apprentissages tirés de projets antérieurs ainsi que des retours d'expériences des projets pilotes de vitamine. Il s'articule autour de trois axes :

1. Les actions d'accompagnement  
Visites diverses, tests et expérimentations des nouveaux espaces, ateliers pour les responsables d'équipes sur le changement et la gestion des résistances, ateliers participatifs pour concevoir les futurs espaces de travail et sondages répétés permettant de suivre l'évolution des attitudes et des comportements afin de pouvoir ajuster la communication et les pratiques managériales tout au long du changement.
2. Les actions de communication  
Suivant un plan directeur, différentes actions de communication sont planifiées de manière régulière afin de faire comprendre en quoi consiste exactement le changement, sa nécessité, ses étapes et sa planification. La répétition de l'information par le biais de différents canaux et sous différents angles est indispensable. Sans information, les systèmes humains ont le plus grand mal à changer. Les temps forts et ritualisés tels que des séances d'information en plénum pour le lancement de la transformation, les événements de bienvenue ou les inaugurations sont autant d'actions de communication également prévues.
3. Les actions de formation  
En collaboration avec le SRHE, l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs, indépendamment de sa position hiérarchique, a la possibilité de développer ses compétences sur de multiples thématiques pour se sentir mieux préparé à vivre le changement vitamine.

Enfin, dans un souci d'amélioration continue et de pérennisation du changement, le plan d'accompagnement prévoit également, avant de se retirer, des retours d'expérience ainsi que l'identification de bonnes pratiques à adopter pour que ça dure.

### **Le projet vitamine représente-t-il un avantage concurrentiel en terme de positionnement sur le marché du travail ?**

L'administration cantonale est une structure vivante, avec des mouvements permanents de personnel, que ce soit à l'interne ou en osmose avec son environnement. Dans une perspective de plus en plus évidente de difficultés croissantes de recrutement, son positionnement concurrentiel est un élément essentiel pour son bon fonctionnement,

Même si les possibilités offertes de travail partiel, de télétravail et de mobilité professionnelle interne représentent déjà des acquis intéressants, l'adaptation de l'environnement de travail aux attentes des candidates et candidats potentiel-le-s représente un élément essentiel d'une marque-employeur attrayante.

Ainsi, la mise à disposition d'espaces collaboratifs modulaires et dynamiques (voir illustration en annexe 6) répond en l'occurrence non seulement aux attentes des

générations arrivant sur le marché du travail, mais également de celles et ceux qui ont vécu les mêmes évolutions chez leur employeur actuel et qui ne souhaitent pas revenir en arrière.

## **5. IMPACT SUR LES CITOYEN-NE-S**

Avec le programme **vitamine**, le-la citoyen-ne est au centre, avec un concept d'accueil totalement repensé. De plus, l'accueil respectera la législation en vigueur sur les pôles **vitamine**, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Le chapitre 2.5, dédié aux projets connexes, offre de plus amples détails.

## **6. PRISE EN COMPTE DE L'INCLUSION DES PERSONNES VIVANT AVEC UN HANDICAP**

Le programme **vitamine** garantira sur ses sites un accès à tous et toutes et ainsi répondra aux exigences de la loi fédérale sur l'égalité pour les handicapés (LHand) et à la Feuille de route pour une administration égalitaire et ouverte à la diversité.

## **7. IMPACT FINANCIER**

Le programme **vitamine** est aussi source d'économies grâce au regroupement de plus de vingt services. Dans le rapport 19.003, des économies annuelles de l'ordre de 2,9 millions de francs étaient annoncées dès 2030, toutes choses égales par ailleurs.

Dans le cadre de **vitamine**, des économies opérationnelles à l'horizon 2030 sont confirmées. Cependant, en lien avec le périmètre revu et l'intégration de services logés aujourd'hui dans des locaux en propriété, les économies de loyer sont moindres et seront effectives plus tardivement, suite au retard actuel d'environ 6 mois. Parallèlement à l'élaboration du programme, le SBAT – dans le cadre de la CLA – a opéré ces dernières années des opérations avantageuses qui aboutissent d'ores et déjà à une économie annuelle de 600'000 francs. À terme, suite au regroupement sur les pôles des 23 entités concernées, les travaux de la CLA seront revus à la baisse et une économie annuelle de 1 million de francs est réaliste.

Finalement, au-delà de 2030 quand la majeure partie des amortissements aura été réalisée, des économies annuelles supplémentaires de 1 million de francs sont prévues. Par conséquent, même avec des coûts de loyer pessimistes, le programme reste dans ses objectifs financiers avec des économies annuelles entre 2 et 3 millions de francs à terme. Ces chiffres ne seront affinés que lorsque les potentiels de synergies auront été identifiés de manière plus précise.

Finalement, en quittant deux bâtiments qui appartiennent à l'État en ville de Neuchâtel (Château 12-14-16 / Tivoli 1), il est envisageable de valoriser ce patrimoine. Le rapport 19.003 ne le prévoyait pas, car seuls des locaux en location étaient concernés. La valorisation éventuelle de ces bâtiments est estimée entre 2,5 et 4,3 millions de francs en cas de vente, dépendamment des bâtiments prévus à la vente.

Elle contribuera le cas échéant pour une part importante à la couverture des coûts supplémentaires motivant la présente demande de crédit L'option d'une valorisation en revenus locatifs n'est pour le moment pas retenue.

À titre de comparaison, le Canton de Lucerne, qui conduit un programme très similaire, vise des économies plus importantes (env. 9 millions de francs / année). Dans son calcul, le Canton de Lucerne prend en compte des économies de loyers brutes, valorise les bâtiments vidés en les louant et estime les synergies à plus de 2,5 million de francs. Cela renforce le sentiment que les économies **vitamine** sont crédibles car conservatrices.

## **8. CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES AINSI QUE POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES**

Le présent rapport vise essentiellement à autoriser des dépenses supplémentaires afin de réaliser les objectifs du rapport 19.003 ainsi que de répondre aux évolutions du programme. Il n'est dès lors pas motivé par la volonté de déployer une nouvelle politique publique.

Sur le plan financier, l'effort sollicité est important, mais mesuré en regard des objectifs visés. Les nouveaux locaux présenteront un meilleur bilan énergétique, les déplacements des collaboratrices et collaborateurs un bilan carbone amélioré et économiquement, le programme **vitamine** permet des économies financières et en superficie à terme.

En ce sens, la proposition qui vous est soumise est conforme aux objectifs et aux principes du développement durable.

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

En application de l'art. 36, al. 1, lettre a, de la Loi sur les finances du 24 juin 2014, l'adoption du crédit sollicité est ainsi soumise à la majorité qualifiée.

## **10. CONCLUSION**

D'un « simple » projet de regroupement et de relogement de l'administration, le programme **vitamine** est devenu une opportunité remarquable de transformer l'administration cantonale en lui permettant d'intégrer les réponses aux défis auxquels elle n'avait pas pu répondre jusqu'à ce jour et à ceux qui ont émergé ou se sont notablement accentués durant la pandémie de la Covid19. Ce programme est ainsi devenu en tant que tel un vecteur important de changement en faveur d'une administration moins cloisonnée et plus accueillante, mieux répartie sur le territoire cantonal, prête à prendre les virages de la digitalisation et de l'adaptation aux enjeux climatiques, tout en accompagnant convenablement les citoyen-ne-s ainsi que ses collaboratrices et collaborateurs sur la voie de ces changements. Il est aussi une contribution positive à l'attractivité de la fonction publique à l'heure où les difficultés de recrutement se multiplient dans de nombreux domaines de compétences.

Ainsi, aux yeux du Conseil d'État, ce programme, malgré les moyens supplémentaires sollicités, devrait susciter l'enthousiasme de toutes celles et tous ceux qui n'imaginent pas l'administration cantonale autrement qu'au service du public, connectée aux défis de son temps, efficiente, collaborative et innovante.

Dans cette perspective, le Conseil d'État invite les député-e-s du Grand Conseil à prendre acte du présent rapport et les remercie de bien vouloir considérer cette demande de crédit complémentaire.

Veillez agréer, Madame la présidente, Mesdames et Messieurs, l'assurance de notre haute considération.

Neuchâtel, le 4 juillet 2022

Au nom du Conseil d'État :

*Le président,*  
L. KURTH

*La chancelière,*  
S. DESPLAND

---

## Décret

### portant octroi d'un crédit complémentaire de 7'950'000 francs au crédit du 25 juillet 2019 pour le financement des travaux d'aménagement et du mobilier, dans le cadre du projet de regroupement et d'optimisation du logement de l'administration cantonale

---

*Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,*

vu l'article 57 de la Constitution de la République et Canton de Neuchâtel (Cst.NE), du 24 septembre 2000 ;

vu la loi sur les finances de l'État et des communes (LFinEC), du 24 juin 2014 ;

vu la loi d'organisation du Grand Conseil (OGC), du 30 octobre 2012 ;

sur la proposition du Conseil d'État, du xxxx 2022,

*décète :*

**Article premier** <sup>1</sup>Un crédit complémentaire de 7'950'000 francs net est accordé au Conseil d'État. Ce crédit concerne le programme en cours « **vitamine** » (anciennement regroupement et optimisation du logement de l'administration cantonale) accepté en date du 25 juillet 2019, et porte le crédit d'engagement total à 38'850'000 francs net.

<sup>2</sup>Ce crédit concerne un investissement complémentaire pour répondre aux besoins actualisés du programme, notamment une évolution du périmètre et des effectifs.

**Art. 2** Les dépenses seront portées aux comptes des investissements et de fonctionnement du Département des finances et de la santé, sous l'intitulé « **vitamine** »

**Art. 3** Le crédit sera amorti conformément aux dispositions du règlement général d'exécution de la loi sur les finances de l'État et des communes du 20 août 2014.

**Art. 4** Pour faire face au renchérissement, le crédit d'engagement octroyé par le présent décret peut faire l'objet d'une indexation conformément à l'art. 42, al. 2 de la loi sur les finances de l'État et des communes du 20 août 2014.

**Art. 5** Le Conseil d'État est autorisé à se procurer, éventuellement par la voie de l'emprunt, les moyens nécessaires à l'exécution du présent décret.

**Art. 6** <sup>1</sup>Le présent décret est soumis au référendum facultatif.

<sup>2</sup>Le Conseil d'État pourvoit, s'il y a lieu, à sa promulgation et à son exécution

Neuchâtel, le ...

Au nom du Grand Conseil :

*La présidente,            Le/la secrétaire général-e,*

---

## Décret

### portant révision du décret portant octroi d'un crédit d'engagement de 31 millions de francs pour le financement des travaux d'aménagement et du mobilier, dans le cadre du projet de regroupement et d'optimisation du logement de l'administration cantonale

---

*Le Grand Conseil de la République et Canton de Neuchâtel,*

vu l'article 57 de la Constitution de la République et Canton de Neuchâtel (Cst.NE), du 24 septembre 2000 ;

vu la loi sur les finances de l'État et des communes (LFinEC), du 24 juin 2014 ;

vu la loi d'organisation du Grand Conseil (OGC), du 30 octobre 2012 ;

vu le rapport 22.028, du 4 juillet 2022

sur la proposition du Conseil d'État, du xxx 2022,

*décrète :*

**Article premier** Le décret portant octroi d'un crédit d'engagement de 31 millions de francs pour le financement des travaux d'aménagement et du mobilier, dans le cadre du projet de regroupement et d'optimisation du logement de l'administration cantonale, du 12 juillet 2019, est modifié comme suit :

Révision

Article premier, al. 4 (nouveau)

Pour faire face au renchérissement, le crédit d'engagement octroyé par le présent décret peut faire l'objet d'une indexation conformément à l'art. 42, al. 2 de la loi sur les finances de l'État et des communes du 20 août 2014.

**Art. 2** <sup>1</sup>Le présent décret est soumis au référendum facultatif.

<sup>2</sup>Le Conseil d'État pourvoit, s'il y a lieu, à sa promulgation et à son exécution

Neuchâtel, le ...

Au nom du Grand Conseil :

*La présidente,            Le/la secrétaire général-e,*

## Résumé rapport 19.003

Le rapport 19.003 nommé ORLA.ne, pour Optimisation et Regroupement du Logement de l'Administration, concrétise la volonté politique du Grand Conseil de regrouper des entités administratives sur deux pôles, l'un à Neuchâtel et l'autre à La Chaux-de-Fonds.

### **Se regrouper : efficacité et fonctionnalité**

À l'horizon 2025, une grande partie des services sera regroupée à La Chaux-de-Fonds et à Neuchâtel dans de nouvelles surfaces administratives. Plus qu'un simple déménagement, ce regroupement vise la rationalisation et la réduction des frais de fonctionnement des surfaces occupées par l'État tout en favorisant les synergies entre les services.

### **Accueil à la population repensée**

La qualité du service et la satisfaction de la population sont des objectifs clés de la fonction publique. La mutualisation et la modernisation de l'accueil des citoyen-ne-s est un axe essentiel du rapport 19.003. En proposant ainsi une plus grande diversité de prestations sur des sites regroupés, l'État devient plus accessible. Une prise en charge, harmonisée, rationnelle et efficiente contribue à offrir à la population neuchâteloise une expérience citoyenne améliorée.

### **Des espaces de travail mieux dimensionnés**

Le nouvel environnement de travail décrit dans le rapport offre la possibilité aux collaboratrices et collaborateurs – selon la nature de leur(s) tâche(s) – de choisir l'espace le plus adapté pour travailler. L'aménagement des nouvelles surfaces administratives prendra en considération les différentes tâches que les collaboratrices et collaborateurs doivent accomplir chaque jour. Plusieurs types de bureaux et d'espaces seront combinés : des lieux calmes pour favoriser la concentration, des salles de réunion de différentes tailles où la confidentialité est garantie, sans oublier des espaces collaboratifs et des espaces de rencontre, comme une cafétéria.

### **Mettre la dynamique humaine au cœur de la transformation**

Pour déployer cette transformation majeure, le Grand Conseil se donne, par le rapport 19.003, les moyens de son ambition. Une équipe de programme est constituée et collabore étroitement avec les cadres de l'administration dans la conduite de ce changement

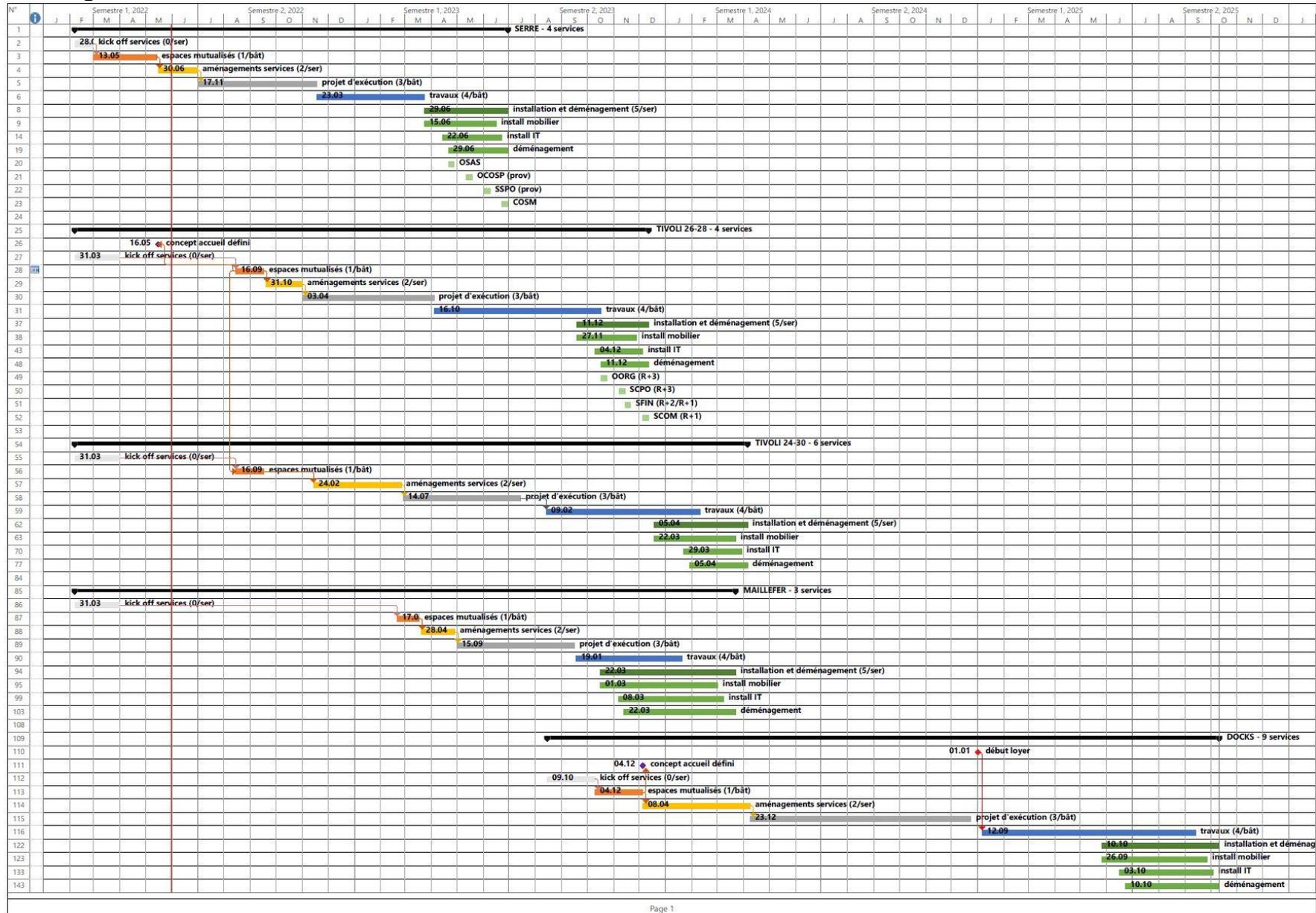
## Liste des services vitamine

	Nom du service	Abbréviation	Centre de compétences	Remarques
Tivoli Nord (NE)	Service de l'action sociale	SASO	Santé/ Social	
	Service de la santé publique	SCSP	Santé/ Social	
	Service de la cohésion multiculturelle	COSM		Antenne
	Office cantonal du registre du commerce	OCRC		
	Office de l'organisation	OORG		
	Office de la politique familiale et de l'égalité	OPFE		
	Service d'accompagnement et d'hébergement de l'adulte	SAHA		
	Service des communes	SCOM		
	Service cantonal de la population	SCPO		
	Service des poursuites et faillites	SEPF		
	Service des formations postobligatoires et de l'orientation	SFPO		Antenne
	Service financier	SFIN		
	Service des migrations	SMIG		
	Service des ressources humaines	SRHE		
Service de statistique	STAT			
Serre (CdF)	Service des contributions	SCCO		
	Service de la cohésion multiculturelle	COSM		Sous réserve
	Service des migrations	SMIG		Antenne
	Service des formations postobligatoires et de l'orientation	OCOSP		De manière transitoire
	Service cantonal des sports	SSPO		De manière transitoire
Les Docks (CdF)	Service de l'enseignement obligatoire	SEEO	Formation/ Emploi	
	Service des formations postobligatoires et de l'orientation	SFPO	Formation/ Emploi	
	Service de l'emploi	SEMP	Formation/ Emploi	
	Centre d'accompagnement et de prévention pour les professionnelles et les professionnels des établissements scolaires	CAPPES	Formation/ Emploi	
	Service cantonal des sports	SSPO	Formation/ Emploi	À long-terme
	Service de la culture	SCNE	Culture/ Patrimoine	
	Service des bâtiments	SBAT	Culture/ Patrimoine	
	Service de l'aménagement du territoire	SCAT	Culture/ Patrimoine	

## Budget

service	prestation	réel20-21	prév22	PFT23	PFT24	PFT25	PFT26	totaux
OORG	heures	746'245	459'004	459'004	459'004	454'272	0	2'577'529
OORG	mandataires externes	293'558	156'000	120'000	110'000	110'000	0	789'558
SBAT	heures	554'239	336'882	336'882	269'506	336'882	0	1'834'392
SBAT	mandataires externes	0	0	0	0	0	0	0
SBAT	aménagement	1'070'977	1'361'816	5'713'200	1'646'880	4'839'120	0	14'631'993
SBAT	meublier	1'830'117	356'933	3'276'167	1'936'500	4'364'700	0	11'764'417
SBAT	déménagement	42'593	0	175'770	199'260	360'450	0	778'073
SBAT	remise en état	0	0	217'980	256'860	237'450	201'630	913'920
SRHE	heures	62'740	109'504	109'504	109'504	109'504	0	500'758
SRHE	mandataires externes	0	80'000	80'000	80'000	80'000	0	320'000
SIEN	heures	76'269	86'031	86'990	86'990	83'368	0	419'649
SIEN	matériel informatique	367'409	475'383	404'919	550'000	326'149	50'000	2'173'860
SIEN	déménagement	0	0	0	0	0	0	0
SCNE	heures	33'714	99'648	99'648	62'280	0	0	295'290
<b>total</b>		<b>5'077'861</b>	<b>3'521'202</b>	<b>11'080'065</b>	<b>5'766'784</b>	<b>11'301'896</b>	<b>251'630</b>	<b>36'999'438</b>
							<b>réserve 5%</b>	<b>1'849'972</b>
							<b>crédit</b>	<b>38'849'410</b>

Planning



## Pôles vitamine

### Pôle de Neuchâtel Période de déménagement prévisionnelle

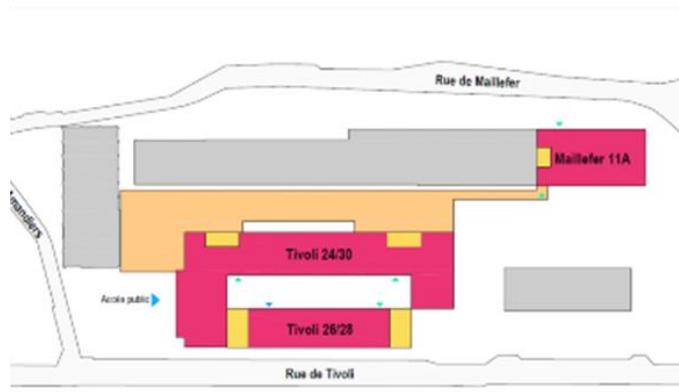
#### SITE DE TIVOLI

Santé/Social  
SASO | SCSP

#### Autres entités

COSM\* (antenne)  
OCRC | OORG | OFPE  
SAHA | SCOM | SCPO  
SEPF | SFPO (antenne)  
SFIN | SMIG  
SRHE | STAT

Entre le  
2<sup>e</sup> semestre  
2023  
et le  
1<sup>er</sup> semestre  
2024



\*Sous réserve

Les localisations précises (par bâtiment) ne sont pas encore complètement arrêtées.

### Pôle de La Chaux-de-Fonds Période de déménagement prévisionnelle

**SITE SERRE/COULLERY** 2e trimestre 2023  
SCCO (déménagement déjà effectué)  
COSM\* | SMIG (antenne)  
SFPO\*\* | SSPO\*\*

\*Sous réserve  
\*\*De manière transitoire avant de rejoindre le site des Docks.

**SITE DES DOCKS** 2<sup>e</sup> semestre 2025  
Formation/Emploi  
CAPPES | SEEO | SFPO  
SSPO | SEMP  
Culture/Patrimoine  
SCNE | SBAT | SCAT



Illustrations vitamine



## TABLE DES MATIÈRES

Pages

<b>RÉSUMÉ</b> .....	1
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	2
<b>2. LE PROGRAMME VITAMINE</b> .....	3
2.1 Historique et contexte.....	3
2.2. Un périmètre revu .....	4
2.3. Une complexité accrue.....	6
2.4. Des surfaces en augmentation.....	6
2.5. Des projets connexes.....	7
2.6. Un budget revu à la hausse .....	9
<b>3. QUESTIONS-CLÉS</b> .....	11
3.1. Pourquoi l'État doit-il investir dans vitamine ? .....	11
3.2. Quelles conséquences faut-il attendre d'un refus des crédits sollicités ?.....	11
3.3. Est-ce qu'il existe des expériences similaires à vitamine ?.....	12
<b>4. IMPACT SUR LES COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS DE L'ADMINISTRATION</b> .....	12
<b>5. IMPACT SUR LES CITOYEN-NE-S</b> .....	15
<b>6. PRISE EN COMPTE DE L'INCLUSION DES PERSONNES VIVANT AVEC UN HANDICAP</b> .....	15
<b>7. IMPACT FINANCIER</b> .....	15
<b>8 CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES AINSI QUE POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES</b> .....	16
<b>9. VOTE DU GRAND CONSEIL</b> .....	16
<b>10. CONCLUSION</b> .....	16
<b>Décret portant octroi d'un crédit complémentaire de 7'950'000 francs au crédit du 25 juillet 2019 pour le financement des travaux d'aménagement et du mobilier, dans le cadre du projet de regroupement et d'optimisation du logement de l'administration cantonale</b> .....	18
<b>Décret modifiant le décret portant octroi d'un crédit d'engagement de 31 millions de francs pour le financement des travaux d'aménagement et du mobilier, dans le cadre du projet de regroupement et d'optimisation du logement de l'administration cantonale</b> .....	19
<b>ANNEXES</b>	
Annexe 1 : résumé rapport 19.003 .....	20
Annexe 2 : liste des service vitamine .....	21
Annexe 3 : budget .....	22
Annexe 4 : planning.....	23
Annexe 5 : pôle vitamine .....	24
Annexe 6 : illustration vitamine .....	25