

Analyse stratégique dans la perspective d'ajustement des prestations de la Fondation Alfaset aux enjeux populationnels et économiques

**Rapport à l'intention du Département de l'économie et de la
cohésion sociale (DECS) du canton de Neuchâtel**

Lausanne, le 24 août 2026

I Auteur-trices

Nicolas Grosjean, Dr. (direction du projet)
Sarah Mariéthoz (collaboratrice au projet)
Orlane Rota (collaboratrice au projet)

I INTERFACE Politikstudien

Forschung Beratung AG

Rue de Bourg 27
CH-1003 Lausanne
Tél. +41 (0)21 310 17 90

Seidenhofstrasse 12
CH-6003 Luzern
Tel +41 (0)41 226 04 26

www.interface-pol.ch

I Mandant

Département de l'économie et de la cohésion sociale (DECS), Service de l'accompagnement et de l'hébergement de l'adulte (SAHA), République et canton de Neuchâtel

I Groupe d'accompagnement

Secrétariat général du DECS, Direction et collaborateur-trices du SAHA,
Président et membre du Conseil de fondation, directeur et membres de la direction de la Fondation Alfaset

I Citation

Grosjean, Nicolas, Mariéthoz, Sarah, Rota, Orlane (2026). Analyse stratégique dans la perspective d'ajustement des prestations de la Fondation Alfaset aux enjeux populationnels et économiques. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lausanne.

I Durée

Mars 2025 à août 2026

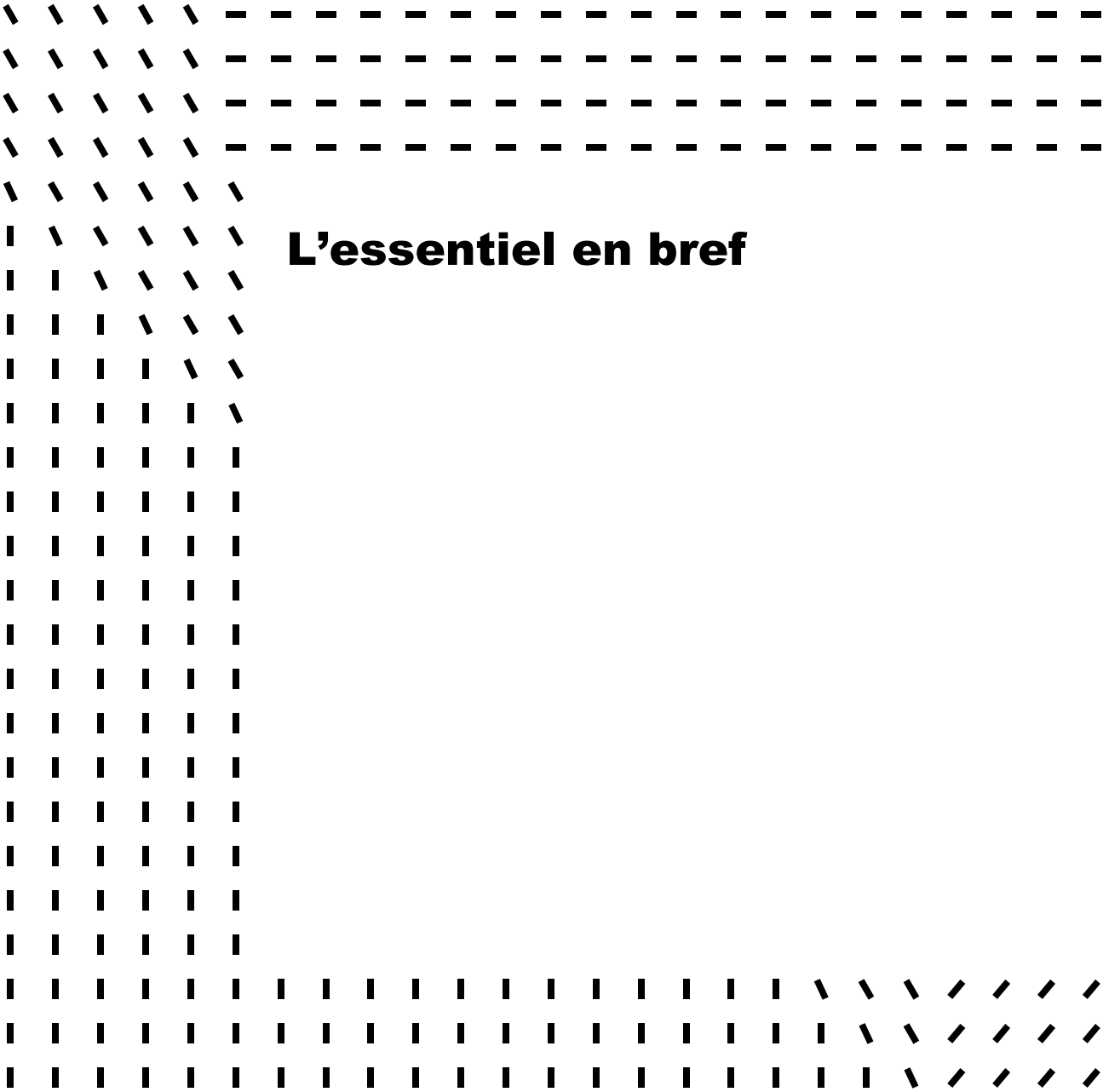
I Référence

Numéro de projet : 25-033

L'essentiel en bref	5
1. Introduction	8
1.1 Contexte	9
1.2 Objectifs du mandat	10
1.3 Objets et questions d'analyse	10
1.4 Méthodologie	11
1.5 Enjeux et limites de l'évaluation	12
1.6 Structure du rapport	12
2. État des lieux	13
2.1 Enjeux réglementaires et économiques dans le canton de Neuchâtel	14
2.2 Orientations politiques	17
2.3 Dispositif actuel et place d'Alfaset au sein du réseau	22
3. Gestion des prestations de la Fondation Alfaset	29
3.1 Bénéficiaires	30
3.2 Prestations proposées par Alfaset	34
3.3 Coûts des prestations et évolution	38
3.4 Enjeux	45
3.5 Forces, Potentiels d'amélioration, Opportunités et Menaces de la Fondation Alfaset	45
4. Axes de développement	50
4.1 Axe 1 : Renforcer le virage ambulatoire et la personnalisation des parcours	51
4.2 Axe 2 : Renforcer l'inclusion sur le premier marché du travail par la complémentarité des dispositifs	54
4.3 Axe 3 : Repenser l'articulation des prestations destinées aux publics nécessitant un accompagnement intensif	54
5. Recommandations	56
Annexes	64
A 1 Liste des personnes interrogées	65
A 2 Liste des personnes ayant participé aux ateliers	66

Liste des abréviations

<i>Abréviation</i>	<i>Intitulé complet</i>
AROSS	Association Réseau Orientation Santé
ASA	Accompagnement social ambulatoire
CDPH	Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées
CCNC	Caisse cantonale neuchâteloise de compensation
CFP	Centre de formation professionnelle
CIAP	Commission pour l'inclusion et l'accompagnement des personnes vivant avec un handicap
CIP	Coordinatrice en inclusion professionnelle
CNIP	Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle
CNP	Centre Neuchâtelois de Psychiatrie
CNR	Centre neuchâtelois de réhabilitation
DECS	Département de l'économie et de la cohésion sociale
ES	École spécialisée
FADS	Fondation pour les adultes en difficultés sociales
FPra	Formation pratique
HES	Haute école spécialisée
JUNORAH	Jura et Neuchâtel Orientent les Adultes Handicapés
LHand	Loi fédérale sur l'élimination des inégalités frappant les personnes handicapées
LIncA	Loi cantonale sur l'inclusion et l'accompagnement des personnes vivant avec un handicap
LIPPI	Loi sur les institutions
MSP	Maître socioprofessionnel
NE-ED	Neuchâtel – entreprises durables
OAI	Office de l'Assurance-invalidité
PC	Prestations complémentaires
PVH	Personnes vivant avec un handicap
RPT	Répartition des tâches entre la Confédération et les cantons
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SAHA	Service d'accompagnement et d'hébergement de l'adulte
SASO	Service cantonal de l'action sociale
TSA	Troubles du spectre de l'autisme



Ce rapport présente l'analyse du positionnement stratégique de la Fondation Alfaset dans le contexte neuchâtelois, marqué par la mise en œuvre de la LIncA, le renforcement de l'inclusion et le virage ambulatoire et un contexte plus large marqué par des enjeux populationnels et économiques. Il conclut qu'Alfaset dispose d'atouts importants – expertise, ancrage territorial, diversité des prestations, liens avec les entreprises – et doit poursuivre l'adaptation de son offre pour répondre à l'évolution des besoins, aux objectifs cantonaux d'inclusion et aux exigences de pilotage du dispositif.

L'analyse est fondée sur l'examen de documents et de données financières et statistiques, des entretiens avec des représentants du canton, de la Fondation Alfaset, d'acteurs neuchâtelois (autres institutions et entreprises) et d'expertes. Les résultats ont été au fur et à mesure discutés avec le Canton et la Fondation Alfaset. Trois ateliers stratégiques ont ensuite été menés afin d'approfondir la vision cantonale, de préciser les forces et faiblesses identifiées concernant la Fondation et, sur cette base, de développer les pistes d'évolution d'Alfaset.

Sans être exhaustifs, les résultats clés sont les suivants :

- Alfaset occupe une place centrale dans le dispositif cantonal, à l'interface entre accompagnement social, insertion professionnelle, activités productives et collaboration avec les entreprises régionales.
- Les profils des bénéficiaires évoluent vers davantage de complexité : hausse des problématiques psychiques et psychosociales, baisse des capacités de travail, publics plus jeunes et parcours moins linéaires.
- Les prestations d'Alfaset évoluent progressivement vers des parcours plus individualisés, combinant stabilisation, socialisation, accompagnement intensif, ateliers productifs, ateliers intégrés et passerelles vers le 1^{er} marché du travail.
- L'inclusion professionnelle reste un objectif important, mais elle se heurte aux exigences du marché ordinaire, à la conjoncture économique, à la crainte de perte de la rente AI et à une reconnaissance encore limitée de certaines formations pratiques.
- Sur le plan financier, le rapport souligne une augmentation des coûts et des fonctions transversales notamment liée à la reprise de prestations d'autres institutions cantonales et au besoin de renforcer certains services (finances, RH, qualité). Il ressort aussi la nécessité d'améliorer la transparence des données, le suivi des prestations et les indicateurs de pilotage.
- Les principaux axes de développement portent sur le renforcement du virage ambulatoire, la personnalisation des parcours, la coordination avec le réseau, l'articulation avec les projets pilotes comme aliaCap et PROFIL, et l'adaptation des prestations aux publics nécessitant un accompagnement intensif.

Les recommandations s'orientent vers une meilleure gouvernance partagée entre le SAHA et Alfaset, une clarification des rôles, un monitoring plus robuste, une

optimisation des ressources et un développement coordonné des prestations d'inclusion. Il s'agit qu'Alfaset évolue vers un dispositif plus lisible, plus individualisé et davantage articulé avec le réseau cantonal, tout en maintenant un équilibre entre inclusion professionnelle, accompagnement intensif, viabilité économique et qualité des prestations.

Quinze recommandations sont proposées et sont énumérées ci-dessous. Ces recommandations s'adressent aussi bien au canton qu'à la Fondation Alfaset. En outre, plusieurs d'entre elles concernant l'ensemble du dispositif neuchâtelois d'inclusion des personnes vivant avec handicap.

- Clarifier les modalités d'accompagnement vers le 1^{er} marché du travail
- Renforcer la coordination avec les dispositifs d'inclusion existants
- Renforcer le suivi individualisé des parcours d'insertion ou d'inclusion
- Clarifier le positionnement des prestations et des publics accompagnés
- Renforcer l'articulation entre le CNR, le centre de jour et les différents types ateliers
- Prendre les mesures pour atteindre les cibles fixées par le canton
- Analyser en détail les ateliers productifs
- Adapter l'organisation interne et les ressources
- Maîtriser les charges transversales et renforcer leur lisibilité
- Anticiper les changements en matière de ressources humaines
- Renforcer la valorisation et la reconnaissance des compétences acquises
- Renforcer la lisibilité de l'offre de prestations et des parcours
- Développer un système de pilotage fondé sur des données partagées et des indicateurs de suivi et de performance
- Améliorer la connaissance et le suivi des parcours des bénéficiaires
- Préciser les différents niveaux d'échange

1. Introduction

Le SAHA a mandaté le bureau Interface Politikstudien pour mener une analyse stratégique de la Fondation Alfaset.

1.1 Contexte

La Fondation Alfaset, fondée à Neuchâtel en 1962 avec l'ouverture du premier atelier protégé de Suisse, est une institution de droit privé reconnue d'utilité publique par l'État. Elle emploie aujourd'hui plus de 800 collaboratrices et collaborateurs, dont environ 600 qui vivent avec un handicap ou connaissant des difficultés sociales. Elle est à la fois un partenaire social et industriel. Elle accompagne les personnes vivant avec un handicap au travail (ci-après : PVH) et/ou dans la vie quotidienne tout en offrant des prestations professionnelles à travers des mandats de sous-traitance et de production.

La Fondation Alfaset s'inscrit dans le dispositif des prestations des institutions sociales du canton de Neuchâtel, supervisé par le Service d'accompagnement et d'hébergement de l'adulte (ci-après SAHA), du Département de l'économie et de la cohésion sociale (DECS). Son financement repose à la fois sur les subventions cantonales et les ressources générées par ses activités économiques.

Active depuis plus de 60 ans, la Fondation Alfaset est solidement ancrée dans la région. Toutefois, elle fait actuellement face à de nombreux changements régionaux et nationaux, qui nécessitent une adaptation de ses activités. Les principaux changements identifiés par le SAHA sont les suivants :

- L'entrée en vigueur en 2022 de la loi cantonale sur l'inclusion et l'accompagnement des personnes vivant avec un handicap (LIncA). Cette loi vise le renforcement de l'autodétermination, notamment dans les domaines du logement et de l'emploi, en priorisant l'inclusion professionnelle dans le marché du travail ordinaire (1^{er} marché du travail). Depuis son entrée en vigueur, la Fondation Alfaset déploie des moyens importants pour répondre à ces enjeux.
- La mise en œuvre des choix stratégiques du Centre Neuchâtelois de Psychiatrie (CNP). Ces choix ont entraîné la fermeture des foyers et des activités d'occupation pour les personnes avec un handicap psychiatrique. Les ateliers « Astelle » ont été transférés à Alfaset, devenant les « ateliers Partenaires ».
- La crise sanitaire et les récentes crises économiques.

De surcroît, la Fondation Alfaset rencontre des défis internes :

- Une hétérogénéisation de la population accueillie avec des personnes présentant des problématiques de santé plus complexes et/ou un âge plus avancé.
- Un taux d'absentéisme plus élevé dans les ateliers.
- Une modification des attentes des bénéficiaires vis-à-vis des activités.
- Une baisse de revenus et une augmentation des charges.

1.2 Objectifs du mandat

Dans ce contexte, le DECS a mandaté le bureau Interface Politikstudien à mener une analyse stratégique de la conception, l'organisation et des effets des prestations actuelles de la Fondation Alfaset afin d'identifier les améliorations nécessaires et de proposer des axes de développement.

Les objectifs du mandat sont les suivants :

- proposer des axes de développement des prestations d'Alfaset permettant de renforcer leur adéquation avec les orientations cantonales, notamment en matière d'inclusion professionnelle sur le premier marché du travail, tout en répondant aux besoins des personnes nécessitant un accompagnement intensif et en améliorant la productivité ainsi que la rentabilité des infrastructures existantes ;
- formuler des recommandations concernant l'adaptation et le positionnement de l'offre de prestations au sein du dispositif cantonal, notamment en ce qui concerne l'inclusion professionnelle sur le 1^{er} marché du travail, le rôle du Centre neuchâtelois de réhabilitation (CNR), la complémentarité des différents types d'ateliers et de l'offre d'Alfaset avec celle des autres acteurs du réseau neuchâtelois, ainsi que l'optimisation des ressources, les indicateurs de performance et les objectifs qualité liés au contrat de prestations.

Cette analyse stratégique s'inscrit dans le cadre de la planification de l'offre de prestations sociales pour adultes pour la période 2025–2029 (figurant dans le rapport y relatif¹), ainsi que des orientations stratégiques cantonales qui en découlent. Celles-ci visent notamment à :

- poursuivre le virage ambulatoire,
- apporter une réponse globale à la complexification des situations et aux besoins émergents,
- optimiser le dispositif de prestations institutionnelles,
- améliorer son pilotage.

Les recommandations formulées dans le présent rapport tiennent ainsi compte des évolutions envisagées par le Canton, notamment la réduction progressive des places en atelier, le développement de solutions d'hébergement avec occupation, le renforcement de l'inclusion professionnelle et l'adaptation des prestations à l'évolution des besoins des bénéficiaires.

1.3 Objets et questions d'analyse

Afin de répondre aux objectifs du mandat, l'analyse stratégique s'articule autour de trois dimensions complémentaires : la compréhension du contexte et du positionnement d'Alfaset dans le contexte neuchâtelois, l'analyse de ses prestations et de leur évolution, ainsi que l'identification d'axes de développement. Les principales questions de recherche sont présentées dans le tableau ci-dessous.

¹ Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil concernant la planification de l'offre de prestations sociales pour adultes dans les domaines du handicap, de l'addiction et de la grande précarité du 20 janvier 2025.
https://www.ne.ch/sites/default/files/migration/autorites/GC/objets/Documents/Rapports/2025/25_002_CE.pdf.

F 1.1 : Objets et questions d'analyse

Objet	Questions
Connaissance de l'institution	Ancrage dans le contexte neuchâtelois – Quels sont les enjeux économiques et réglementaires dans le canton de Neuchâtel liés à l'inclusion des personnes vivant avec un handicap ? – Quelles sont les orientations politiques cadrant le champ d'activité de la Fondation Alfaset ? – Comment les prestations d'Alfaset s'insèrent-elles dans le réseau d'acteurs neuchâtelois ? – Quels sont les freins, les besoins et les opportunités identifiés par les clients partenaires, les autres clients et les clients potentiels ? – Quelles sont les attentes des bénéficiaires ainsi que leur évolution ? – Quels sont les résultats, les difficultés et les potentiels du personnel d'Alfaset, en emploi adapté, en matière d'insertion sur le 1^{er} marché du travail ? Gestion des prestations – Quelles sont les évolutions marquantes des profils des bénéficiaires d'Alfaset ces dernières années ? – Quelle est l'évolution des prestations (ateliers productifs, ateliers socialisants, logement, accompagnement, CNR) proposées par Alfaset ? – Quelles sont les prestations proposées par Alfaset aux personnes nécessitant un accompagnement intensif ? – Selon les types de prestations (et d'infrastructures), comment juger des coûts, des éventuelles recettes, de l'effectif du personnel encadrant et du personnel en emploi adapté, de la productivité et de rentabilité ? – Comment juger de l'évolution et de la nature des coûts non directement liés aux prestations ? – Quels sont les enjeux relatifs aux profils des bénéficiaires d'Alfaset et à l'offre en matière de prestations (ateliers productifs, ateliers socialisants, logement, accompagnement) ?
Axes de développement	– Compte tenu du contexte économique, réglementaire et politique neuchâtelois, quelles sont les améliorations qui pourraient être apportées aux prestations d'Alfaset, pour qu'elles répondent pleinement à l'objectif d'inclusion professionnelle sur le 1^{er} marché de l'emploi ? – Quelles sont les adaptations ou nouvelles prestations à mettre en œuvre pour répondre aux besoins des personnes nécessitant un accompagnement intensif ? – Comment faire reconnaître et valoriser les compétences des personnes suivies par Alfaset tant dans leur engagement professionnel que dans leur inclusion sociale ? – Comment améliorer la rentabilité et la productivité des infrastructures et activités existantes tout en maintenant la qualité des prestations ? – Quels sont les autres défis stratégiques posés à la Fondation d'Alfaset sur les plans financier, économique et social ?

Légende : Interface (2026).

1.4 Méthodologie

Afin de répondre aux objectifs susmentionnés, l'analyse repose sur des méthodes mixtes, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Les méthodes mises en œuvre sont les suivantes :

- *Analyse documentaire* : un corpus de documents issus de sources diverses a été examiné. Celui-ci comprend notamment les bases légales et stratégiques encadrant les politiques cantonales en matière de handicap, les rapports d'activité d'Alfaset, les catalogues de prestations, les études existantes ainsi que différents documents internes relatifs à l'organisation et au pilotage des prestations.
- *Analyse de données quantitatives* : l'étude s'appuie sur l'analyse de données administratives et financières transmises par Alfaset et le SAHA. Ces données portent notamment sur l'évolution des prestations, des effectifs du personnel, des charges, des recettes et des infrastructures.

- *Entretiens semi-directifs* : des entretiens individuels et collectifs ont été menés auprès des principales parties prenantes concernées par le mandat. Ils ont notamment impliqué des représentant·es du Canton, de la Fondation Alfaset, des institutions partenaires, du réseau de l'insertion professionnelle, des entreprises ainsi que d'autres acteur·trices concerné·es par les enjeux d'inclusion.
- *Ateliers stratégiques* : trois ateliers ont été organisés avec le SAHA et la Fondation Alfaset. Ces ateliers ont permis de discuter collectivement des constats issus de l'analyse, d'identifier les principaux enjeux stratégiques et d'élaborer des axes de développement des prestations.

1.5 Enjeux et limites de l'évaluation

Comme toute démarche d'analyse stratégique, cette étude présente certaines limites qu'il convient de prendre en considération lors de l'interprétation des résultats.

- *Absence d'entretien direct avec des personnes vivant avec un handicap* : les constats relatifs aux besoins, aux attentes et aux parcours des PVH reposent principalement sur les perceptions des professionnel·les d'Alfaset, des partenaires institutionnels et des entreprises interrogées. Bien que ces acteurs disposent d'une connaissance approfondie des situations accompagnées, les résultats ne reflètent pas directement le point de vue des personnes concernées.
- *Utilisation et restitution de certaines données internes* : Alfaset a mis à disposition de l'équipe d'évaluation les données nécessaires à la conduite des analyses. Le SAHA est quant à lui resté disponible tout au long du mandat pour fournir des éléments complémentaires et contribuer à l'interprétation des données recueillies. Toutefois, certaines données inédites relatives à la performance détaillée des ateliers étaient considérées comme sensibles par Alfaset et leur transmission au SAHA n'a pas fait l'objet d'un consensus entre les parties. Cette situation a limité la possibilité de restituer et de documenter certains résultats de manière détaillée dans le présent rapport, notamment en ce qui concerne l'analyse des coûts, de la productivité et du fonctionnement des ateliers.
- *Analyse stratégique dans un contexte délicat* : l'équipe de projet a investi des ressources relativement importantes à l'acquisition de données ainsi qu'à la compréhension de leurs interprétations par les différentes parties prenantes. Cet enjeu l'a conduit à privilégier le travail de facilitation au travail de détail. Cet investissement a toutefois permis de renforcer progressivement le dialogue entre le SAHA, Alfaset et l'équipe d'évaluation. Les analyses réalisées, les échanges bilatéraux et les ateliers ont favorisé une meilleure compréhension mutuelle des enjeux, des contraintes et des attentes de chacun. Ils ont également contribué à renforcer la transparence et le partage d'informations entre les parties. Au fil du mandat, les échanges se sont inscrits dans une logique de collaboration de plus en plus constructive, constituant un élément favorable pour la poursuite des réflexions relatives à l'évolution des prestations et du dispositif.

1.6 Structure du rapport

Le présent rapport est structuré en cinq chapitres. Après une présentation du contexte, des objectifs, de la méthodologie et des limites de l'évaluation (chapitre 1), le chapitre 2 contient l'état des lieux des enjeux réglementaires, politiques et organisationnels ainsi que du positionnement d'Alfaset au sein du dispositif cantonal. Le chapitre 3 porte sur l'analyse des prestations de la Fondation, les profils des bénéficiaires et les principaux enjeux stratégiques identifiés. Sur cette base, différents axes de développement envisageables sont présentés dans le chapitre 4. Enfin, dans le chapitre 5 sont formulées les recommandations issues de l'analyse.

2. État des lieux

Ce chapitre présente les principaux enjeux économiques, réglementaires et politiques liés à l'inclusion des personnes vivant avec un handicap et situe la Fondation Alfaset dans cet environnement.

Le présent chapitre dresse un état des lieux des enjeux réglementaires, législatifs, politiques et économiques liés à l'inclusion des PVH dans le canton de Neuchâtel. À l'instar de nombreux autres cantons suisses, le canton de Neuchâtel s'inscrit dans une évolution des politiques du handicap orientée vers le renforcement de l'inclusion et de la participation des personnes concernées.

2.1 Enjeux réglementaires et économiques dans le canton de Neuchâtel

Cette section présente les principaux enjeux réglementaires et économiques qui influencent l'inclusion des personnes vivant avec un handicap dans le canton de Neuchâtel. Elle met en évidence les évolutions législatives, les orientations des politiques publiques ainsi que les contraintes économiques qui structurent l'action des institutions actives dans ce domaine.

Quels sont les enjeux réglementaires et économiques dans le canton de Neuchâtel liés à l'inclusion des personnes vivant avec un handicap ?

Les enjeux réglementaires et économiques liés à l'inclusion des PVH dans le canton de Neuchâtel sont marqués par une double dynamique. D'une part, les évolutions législatives récentes, notamment la CDPH, la LIncA et le Plan d'action cantonal, renforcent les objectifs d'inclusion, d'autodétermination et d'accès au 1^{er} marché du travail. D'autre part, leur mise en œuvre s'inscrit dans un contexte économique contraint, caractérisé par une conjoncture incertaine, des exigences élevées de productivité et une pression croissante sur les finances publiques. Pour les institutions comme pour le Canton, l'enjeu consiste dès lors à développer des prestations favorisant l'inclusion tout en tenant compte des réalités du marché et de l'évolution des besoins des personnes accompagnées.

2.1.1 Enjeux réglementaires

L'environnement réglementaire dans lequel évolue la Fondation Alfaset est structuré par un ensemble de lois et d'orientations stratégiques, tant aux niveaux international, fédéral que cantonal. Depuis une dizaine d'années, ces dispositifs légaux traduisent une évolution significative des représentations du handicap et de la manière dont la société entend répondre aux besoins des personnes concernées. L'ensemble vise à garantir l'égalité des chances et à promouvoir une société inclusive où chaque personne peut participer pleinement à la vie sociale et professionnelle.

Depuis la ratification, en 2014, de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CDPH), la Suisse s'est engagée à promouvoir une société inclusive, en garantissant notamment le droit au travail sur un marché de l'emploi ouvert et accessible à toutes et à tous. Cette convention a contribué à faire évoluer la conception même du handicap, en passant d'un modèle médical à un modèle social. Le handicap est alors compris comme résultant de la confrontation entre des barrières environnementales et sociétales et les capacités physiques, psychiques ou mentales d'une personne. Dès

lors, il s'agit de travailler sur ces barrières pour rendre la société plus inclusive. Cette orientation se reflète dans les recommandations adressées à la Suisse par le Comité des droits des personnes handicapées de l'ONU, qui encourage le développement d'alternatives à l'institutionnalisation, le renforcement de l'autodétermination et la promotion d'une participation accrue aux espaces ordinaires de la société, notamment en matière de logement, de formation et d'emploi². Cette orientation est reprise dans les politiques fédérales et cantonales, qui mettent l'accent sur l'inclusion, l'autodétermination, le logement inclusif et l'accès à l'emploi sur le 1^{er} marché du travail.

En Suisse, la politique du handicap repose sur deux instruments législatifs majeurs ainsi que sur une stratégie nationale fédérale :

- La loi fédérale sur l'élimination des inégalités frappant les personnes handicapées (LHand), en vigueur depuis 2004, constitue le socle législatif de la politique helvétique en matière d'égalité des droits. La LHand impose aux acteurs publics et privés de supprimer les obstacles discriminatoires dans divers domaines de la vie sociale, y compris l'emploi.
- La réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT), entrée en vigueur en 2008, a transféré aux cantons la compétence exclusive en matière de planification, de financement et de pilotage des institutions sociales, conformément à l'article 2 de la Loi sur les institutions (LIPPI), qui garantit l'accès à des prestations adaptées aux besoins individuels.
- Au niveau national, le Conseil fédéral a adopté en 2018 une première politique du handicap, actualisée pour la période 2023-2026, qui s'articule autour de quatre champs d'action : travail, logement, prestations et participation.

Au niveau cantonal, l'article 36 de la Constitution neuchâteloise stipule que l'État et les communes doivent prendre les mesures nécessaires pour compenser les inégalités subies par les personnes vivant avec un handicap et favoriser leur intégration économique et sociale. Afin de matérialiser cette disposition constitutionnelle, le canton de Neuchâtel a adopté la LIncA, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2022. Cette loi constitue la principale déclinaison cantonale de la CDPH et de la LHand. Elle consacre une vision renouvelée de l'inclusion, selon laquelle il ne s'agit plus d'intégrer les PVH dans un système préexistant, mais de faire en sorte que la société soit pensée dès l'origine pour inclure une diversité de parcours et de besoins. La LIncA confie à l'État la responsabilité de garantir un dispositif de prestations complet répondant aux besoins des personnes concernées, en couvrant un large spectre d'interventions (par ex. accompagnement socio-éducatif à domicile, hébergement institutionnel, emplois adaptés). L'application de la LIncA est précisée par son règlement d'exécution (ReLIncA), qui définit notamment les modalités de reconnaissance, de financement, de surveillance et de pilotage des prestations. Ensemble, la LIncA et le ReLIncA constituent le cadre de référence pour les institutions actives dans le domaine du handicap dans le canton de Neuchâtel.

Afin de concrétiser les objectifs de la LIncA, le Conseil d'État a adopté en 2023 le premier Plan d'action cantonal pour l'inclusion des personnes vivant avec un handicap (2023-2029). Ce plan, co-construit avec les acteurs institutionnels et associatifs, comprend 11 axes, 45 mesures et s'articule autour de plusieurs axes stratégiques visant

² CDPH, Observations finales du comité de l'ONU sur les droits des personnes vivant avec un handicap, 13 avril 2022, <https://www.ebgb.admin.ch/fr/presentation-du-rapport-cdph>.

notamment à renforcer l'inclusion, à poursuivre le virage ambulatoire, à optimiser le dispositif institutionnel et à répondre à la complexification des besoins.

Pour l'État, la mise en œuvre de la CDPH et de la LIncA implique d'importants défis de pilotage et de coordination. Le Canton est appelé à accompagner la transformation progressive du dispositif en développant de nouvelles formes de prestations, en renforçant la collaboration entre les différents acteurs concernés et en veillant à la prise en compte des besoins et des aspirations des personnes vivant avec un handicap dans l'ensemble des politiques publiques.

Pour les institutions spécialisées, ces évolutions législatives représentent à la fois des opportunités et des défis, car elles encouragent le développement de prestations davantage centrées sur les choix et les aspirations des personnes, tout en questionnant les modèles d'accompagnement historiquement construits autour de l'institution. Les institutions sont ainsi amenées à adapter leurs pratiques, à diversifier leurs prestations et à renforcer leur capacité d'innovation afin de répondre à des attentes croissantes en matière d'autodétermination et d'inclusion.

Ces transformations doivent par ailleurs être mises en œuvre dans un environnement réglementaire particulièrement dense. Outre le cadre spécifique au domaine du handicap, les institutions sont soumises à de nombreuses exigences en matière de gestion financière, de ressources humaines, de qualité (p. ex. normes ISO), de sécurité ou encore de certification. Ces différentes obligations peuvent influencer le rythme de mise en œuvre des changements organisationnels et doivent être prises en compte dans toute réflexion portant sur l'évolution des prestations.

2.1.2 Enjeux économiques

L'inclusion des PVH sur le 1^{er} marché du travail s'inscrit dans un contexte économique spécifique qui influence les opportunités d'emploi. Les éléments suivants permettent d'en dresser les principaux enjeux, à l'échelle du canton de Neuchâtel. En outre, la Fondation Alfaset exerçant des activités productives et collaborant avec de nombreuses entreprises de la région, ces enjeux économiques concernent tant les perspectives d'inclusion professionnelle que le fonctionnement de ses activités productives.

Selon les expert·es interrogé·es, le canton de Neuchâtel se caractérise par une forte identité industrielle, avec près de 50% de son PIB issu du secteur secondaire, dont 40% du manufacturier, une proportion élevée en Europe occidentale. Historiquement ancré dans l'industrie horlogère, le tissu économique s'est progressivement diversifié dans différents secteurs (par ex. médical, spatial, pharmaceutique). Cette identité industrielle rend ainsi le canton particulièrement sensible aux cycles conjoncturels.

Actuellement, le taux de chômage (4,3% en juin 2026³) reflète une situation de basse conjoncture et les entretiens menés auprès des entreprises régionales font ressortir des inquiétudes partagées. Ces dernières sont notamment liées au franc fort, à l'automatisation croissante des processus de production et aux incertitudes économiques internationales, en particulier celles découlant des politiques commerciales américaines et des droits de douane. Dans ce contexte, des grandes entreprises de la région (par ex. Philip Morris, Felco, BMS) se montrent globalement ouvertes à l'inclusion et à des partenariats stables en lien avec l'inclusion, tandis que les petites entreprises demeurent plus réservées, souvent freinées par un manque de ressources et de structures adaptées.

³ État de Neuchâtel. (2026). *Marché du travail*. <https://www.ne.ch/themes/etat-droit-et-finances/statistiques/marche-du-travail>.

En outre, elles sont généralement plus rapidement affectées par les fluctuations conjoncturelles.

Pour l'État, ces éléments soulignent que l'atteinte des objectifs d'inclusion professionnelle ne dépend pas uniquement des dispositifs mis en place, mais également de la capacité du tissu économique à accueillir des PVH. Dans ce contexte, l'enjeu consiste autant à soutenir les parcours d'inclusion qu'à renforcer la sensibilisation du monde du travail et à favoriser le développement de pratiques inclusives auprès des employeurs. Il s'agit ainsi de créer les conditions permettant de rapprocher les ambitions portées par les politiques publiques des réalités du marché du travail.

Pour les institutions, ces éléments mettent en évidence une tension entre les objectifs d'inclusion professionnelle portés par les politiques publiques et les conditions économiques dans lesquelles ils doivent être mis en œuvre. Alors que les orientations cantonales et fédérales encouragent le développement de parcours vers le 1^{er} marché du travail⁴, les opportunités d'emplois accessibles aux PVH demeurent fortement dépendantes du contexte économique et des besoins des entreprises. Dans un environnement marqué par une conjoncture moins favorable et des exigences croissantes en matière de productivité, l'accès à l'emploi peut s'avérer plus difficile pour les personnes dont les capacités de travail sont réduites ou fluctuantes. Cette réalité est d'autant plus marquée que l'inclusion professionnelle repose non seulement sur les compétences et aspirations des personnes concernées, mais également sur la capacité des employeurs à adapter les postes, les rythmes de travail ou les modalités d'encadrement.

2.2 Orientations politiques

Après avoir présenté le cadre réglementaire dans lequel s'inscrivent les politiques liées à l'inclusion des PVH dans le canton de Neuchâtel, il convient à présent de s'intéresser aux orientations politiques qui le traversent et à la manière dont ce cadre est aujourd'hui mobilisé, mis en œuvre par les acteurs concernés et structure le champ d'activité de la Fondation Alfaset.

I Quelles sont les orientations politiques cadrant le champ d'activité de la Fondation Alfaset ?

Les orientations politiques cantonales visent à faire évoluer le dispositif de prestations sociales pour adultes en poursuivant le virage ambulatoire, en répondant à la complexification des besoins, en optimisant l'offre institutionnelle et en renforçant son pilotage. Cette évolution s'accompagne d'un redéploiement progressif de certaines prestations, d'un soutien accru aux projets innovants et d'une volonté de développer davantage de passerelles avec les milieux ordinaires, notamment dans le domaine de l'inclusion professionnelle.

2.2.1 Vision cantonale et orientation stratégique dans le canton de Neuchâtel

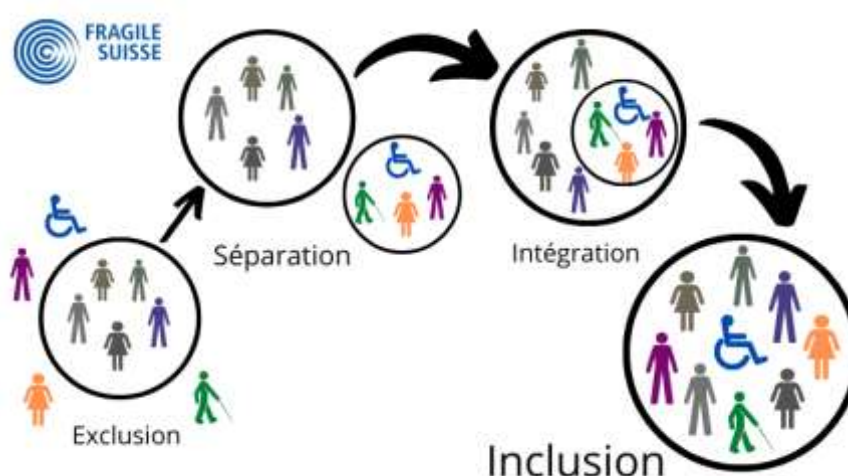
La vision définie par le Canton est reprise et opérationnalisée dans le Plan d'action cantonal en matière d'inclusion des PVH, qui traduit concrètement les principes inscrits dans la loi et découlant directement de la définition portée par la CDPH, en plaçant l'autodétermination et la personne au centre. L'inclusion y est définie comme une approche qui dépasse la distinction entre PVH et personnes ne vivant pas avec un handicap, en considérant la diversité comme constitutive de la société.

⁴ L'inclusion sur le 1^{er} marché du travail est interprétée différemment selon les acteurs. Elle peut désigner un emploi sur le 1^{er} marché sans soutien spécifique, un emploi en entreprise bénéficiant d'un accompagnement soutenu, ou encore un emploi exercé à un faible taux d'activité avec des aménagements adaptés aux besoins de la personne.

Au sein de la vision cantonale, le SAHA distingue l'intégration de l'inclusion. L'intégration renvoie à la participation des PVH aux différents espaces sociaux ordinaires, tels que l'école ou le marché du travail, tout en supposant, dans une certaine mesure, leur adaptation aux conditions existantes. L'inclusion constitue quant à elle une approche plus large, dans laquelle la société, ses institutions et ses organisations sont appelées à s'adapter afin de garantir une participation pleine et entière de toutes les personnes. Elle implique ainsi une réduction des barrières et une transformation progressive des environnements de vie, de formation et de travail.

L'inclusion représente l'horizon poursuivi par le Canton, à travers le développement de réponses individualisées et une plus grande perméabilité entre les dispositifs et la société.

F 2.1 : Représentation visuelle de l'inclusion selon le SAHA



Source : FRAGILE Suisse

2.2.2 Axes stratégiques

Historiquement, le Canton de Neuchâtel confie la mise en œuvre des prestations d'accompagnement, d'hébergement et d'insertion à des fondations de droit privé reconnues d'utilité publique. Sous l'impulsion de la CDPH, de la LIIncA et du Plan d'action cantonal, cette organisation connaît aujourd'hui une transformation progressive. Le Canton entend diversifier les réponses proposées aux PVH en développant de nouvelles formes d'accompagnement, notamment hors des cadres institutionnels traditionnels.

Afin d'accompagner cette transformation, le gouvernement neuchâtelois a défini quatre axes stratégiques pour la période 2025–2029⁵ :

- poursuivre le virage ambulatoire en privilégiant des alternatives aux hébergements traditionnels et aux ateliers protégés tout en consolidant les offres d'accompagnement à domicile ;
- apporter une réponse globale à la complexification des situations et aux besoins émergents ;

⁵ Conseil d'État du Canton de Neuchâtel (2025) : Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil concernant la planification de l'offre de prestations sociales pour adultes dans les domaines du handicap, de l'addiction et de la grande précarité, Neuchâtel, pp. 41-43.

- optimiser le dispositif de prestations institutionnelles ;
- améliorer le pilotage du dispositif.

Le virage ambulatoire constitue à cet égard l'un des principaux axes stratégiques poursuivis par le Canton. Il repose sur l'idée que les PVH doivent pouvoir accéder, lorsque cela correspond à leurs aspirations et à leurs besoins, à des formes d'accompagnement davantage intégrées dans les milieux de vie ordinaires. Cette orientation s'inscrit dans une logique plus large de désinstitutionnalisation, entendue non pas comme une disparition des institutions, mais comme une diversification des modalités d'accompagnement permettant d'offrir davantage de choix aux personnes. Dans cette perspective, les institutions sont appelées à faire évoluer leur rôle : développer des prestations plus flexibles, soutenir les parcours de vie de manière individualisée et renforcer les passerelles avec les dispositifs ordinaires de logement, de formation et d'emploi.

Parallèlement, le Canton affirme la nécessité de répondre à la complexification croissante des besoins observée sur le terrain. Les documents stratégiques⁶ du Canton soulignent notamment l'augmentation des situations liées au handicap psychique, à la baisse des capacités résiduelles de travail, aux problématiques de santé mentale, au vieillissement des bénéficiaires ainsi qu'à la présence de comorbidités psychiques et somatiques.

Le Canton met également l'accent sur l'optimisation du dispositif de prestations institutionnelles. Cet axe vise à améliorer l'adéquation entre les prestations proposées et les besoins ainsi que les projets individualisés des bénéficiaires. Il repose notamment sur le développement d'outils d'évaluation des besoins reconnus et partagés entre les acteurs, afin de renforcer la cohérence des orientations et des prises en charge. Il s'inscrit également dans une volonté de promouvoir les droits des personnes vivant avec un handicap au sein du dispositif, en actualisant les approches socio-éducatives et en veillant à la qualité des prestations. Par ailleurs, une attention particulière est portée à l'adéquation des infrastructures et des offres existantes avec les besoins en accessibilité et en accompagnement.

Enfin, le Canton entend améliorer le pilotage global du dispositif, afin d'en garantir la cohérence, la transparence et l'efficacité. Cet axe stratégique implique un renforcement de la coordination entre les différents domaines d'action publique, notamment avec le secteur de la santé, en particulier dans le champ de la psychiatrie adulte. Il prévoit également le développement d'un système d'information partagé, permettant de mieux suivre l'évolution des besoins et de disposer d'une vision consolidée à l'échelle cantonale. Ce pilotage renforcé doit permettre d'anticiper les évolutions, d'ajuster l'offre de prestations et de soutenir une prise de décision fondée sur des données partagées entre les acteurs.

2.2.3 Transformation du dispositif et évolution des besoins

Les orientations politiques décrites précédemment se traduisent concrètement dans les travaux de planification menés par le SAHA. Ceux-ci visent à adapter progressivement

⁶ Conseil d'État du canton de Neuchâtel (2025) : Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil concernant la planification de l'offre de prestations sociales pour adultes dans les domaines du handicap, de l'addiction et de la grande précarité, Neuchâtel. Le rapport 25.002 a été adopté par le Grand Conseil le 2 septembre 2025 par 95 voix contre 1. Le classement de la motion 23.182 « Vers une plus grande synergie des dispositifs d'orientation sanitaires et sociaux en faveur des personnes fragilisées » a été accepté et non combattu.

l'offre institutionnelle aux besoins observés ainsi qu'aux évolutions démographiques et sociales.

Les analyses menées par le SAHA mettent en évidence une diminution progressive des besoins dans certaines prestations historiques liées au handicap mixte, notamment les prestations occupationnelles (ateliers productifs et centre de jour). À l'horizon 2029, la planification cantonale prévoit ainsi une réduction d'environ quarante places d'occupation dans ce domaine. Cette projection repose sur différents éléments, parmi lesquels la diminution des taux d'occupation observée au cours des dernières années, les projections démographiques ainsi que le nombre de sorties des bénéficiaires⁷.

Par ailleurs, le SAHA identifie une augmentation des besoins dans le domaine du handicap psychique et envisage un redéploiement progressif de certaines prestations vers des formes d'hébergement avec occupation et d'accompagnement davantage adaptées à cette population. Les documents de planification évoquent notamment un glissement progressif des places historiquement associées au handicap mixte vers des prestations destinées à des personnes présentant des troubles psychiques plus complexes.

F 2.2 : Impact de la planification

Cohorte	Places d'hébergement Prestations « H » et « HO »	Place d'occupation Prestations « A » et « Cdj »
	Nombre de places sélectionnées	Nombre de places sélectionnées
Handicap mixte	-27	-40
Handicap psychique	+20	-40

Source : SAHA (2026).

Parallèlement à ce redéploiement des prestations, l'État souhaite encourager l'innovation et les projets pilotes dans les domaines du logement inclusif, de l'inclusion professionnelle et de l'accompagnement individualisé. Ainsi, un crédit-cadre de 6,89 millions de francs pour 2026–2029 a été octroyé pour soutenir ces transformations et le développement d'alternatives à l'institutionnalisation. Concernant plus spécifiquement l'inclusion professionnelle, le Plan d'action prévoit la mise à disposition d'un crédit d'impulsion destiné à soutenir des projets pilotes favorisant l'accès au 1^{er} marché du travail⁸. Cette dynamique s'inscrit dans une cohérence avec les objectifs poursuivis au niveau fédéral, qui visent également à renforcer la perméabilité entre les dispositifs

⁷ À noter qu'Alfaset relève néanmoins que l'évolution des taux d'occupation peut également être influencée par des facteurs économiques, notamment l'évolution du volume de mandats confiés aux ateliers. Dans ce contexte, Alfaset a entrepris de renforcer le développement commercial afin de maintenir voire d'accroître l'attractivité des ateliers.

⁸ Dans le domaine du handicap, on distingue généralement le marché du travail complémentaire (ou 2^e marché du travail), qui comprend notamment les ateliers protégés, et le marché du travail général (ou 1^{er} marché du travail). Entre ces deux pôles, certaines personnes exercent une activité sur le marché du travail général avec un contrat de prêt de personnel, conclu avec l'institution selon la LIPPI, qui assure également un accompagnement ponctuel. D'autres disposent d'un engagement direct auprès de l'employeur·euse et bénéficient d'un accompagnement ou d'un coaching financé par le canton. Enfin, les occupations de journée (centres de jour) regroupent des prestations sans salaire ni exigence de production, telles que des activités de journée dans le cadre du logement ou certains ateliers. Cette typologie est issue de travaux intercantonaux menés sous l'égide de la CDAS.

spécialisés et le marché du travail ordinaire. Dans cette perspective, les entreprises sont progressivement appelées à devenir des partenaires à part entière de l'inclusion professionnelle des PVH.

Ainsi, les orientations politiques actuelles accordent également une place croissante aux entreprises, notamment à travers la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Dans le canton de Neuchâtel, cette dynamique se concrétise notamment par l'initiative NE-ED (Neuchâtel – entreprises durables), portée par une collaboration entre la Banque Cantonale Neuchâteloise et la Chambre Neuchâteloise du Commerce et de l'Industrie. Cette initiative vise à favoriser le partage de bonnes pratiques et à encourager l'engagement des entreprises dans différents domaines de la durabilité, parmi lesquels figure l'inclusion des PVH.

2.2.4 Perception des orientations politiques et enjeux de mise en œuvre

Les entretiens réalisés dans le cadre de ce mandat permettent de compléter la présentation des orientations politiques précédemment décrites en apportant un éclairage sur la manière dont celles-ci sont perçues et appréhendées par les différent·es acteur·trices concerné·es. Les principaux éléments mis en évidence dans cette section constituent par ailleurs des enjeux stratégiques qui seront repris et approfondis dans l'analyse SWOT présentée au chapitre 3.5.

Dans l'ensemble, les acteur·trices interrogé·es adhèrent aux principes portés par la CDPH et la LIncA. Le renforcement de l'inclusion, de l'autodétermination et de la participation sociale est largement perçu comme une évolution positive pour les personnes concernées. Plusieurs interlocuteur·trices considèrent également que le développement de la responsabilité sociétale des entreprises constitue une opportunité importante pour favoriser une plus grande ouverture du marché du travail et soutenir des formes d'inclusion davantage ancrées dans les milieux ordinaires.

Toutefois, cette adhésion aux objectifs généraux s'accompagne de plusieurs interrogations quant à leur mise en œuvre. Plusieurs acteur·trices relèvent un décalage entre les ambitions portées par les politiques publiques et les réalités du terrain. Les orientations en faveur de la désinstitutionnalisation et du virage ambulatoire suscitent notamment certaines réserves. Sans remettre en cause leur pertinence, plusieurs interlocuteur·trices soulignent que tous les profils ne disposent pas des mêmes capacités d'autonomie et que certaines personnes continueront à nécessiter des prestations institutionnelles importantes. Selon eux·elles, la promotion de l'inclusion doit dès lors s'accompagner d'une prise en compte de la diversité des situations et des besoins, en particulier pour les personnes présentant des problématiques complexes. Ainsi, l'objectif ne consiste pas nécessairement à orienter l'ensemble des personnes vers le 1^{er} marché du travail ou vers des dispositifs entièrement ordinaires, ce qui n'est d'ailleurs pas envisagé par l'État dans le cadre de ses axes stratégiques⁹.

Dans cette perspective, plusieurs interlocuteur·trices rappellent que l'autodétermination implique également le droit de choisir un environnement institutionnel lorsque celui-ci contribue au bien-être, à la sécurité et à la participation sociale de la personne. Cette vision rejoint d'ailleurs certaines approches développées dans d'autres cantons. À titre d'exemple, la Fondation Trajets, à Genève, présente ses entreprises sociales comme des espaces permettant à des personnes vivant avec des troubles psychiques d'accéder à un

⁹ Conseil d'État du canton de Neuchâtel (2025) : Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil concernant la planification de l'offre de prestations sociales pour adultes dans les domaines du handicap, de l'addiction et de la grande précarité, Neuchâtel.

emploi sur le second marché du travail dans des conditions proches du 1^{er} marché, tout en étant pleinement intégrées dans une équipe productive. Cette approche illustre une conception graduelle de l'inclusion, fondée sur la diversité des parcours et la reconnaissance du fait que la participation sociale et professionnelle peut prendre différentes formes selon les besoins et les aspirations des personnes concernées.

Les personnes interrogées soulignent également que l'inclusion professionnelle ne dépend pas uniquement des capacités ou de la motivation des personnes concernées, mais également de la capacité du marché du travail à s'adapter. Plusieurs interlocuteur·trices questionnent ainsi la réelle perméabilité du 1^{er} marché de l'emploi et mettent en évidence les difficultés rencontrées par certaines entreprises à accueillir durablement des PVH. Les entretiens suggèrent que ces freins sont moins liés à un secteur d'activité spécifique qu'aux ressources organisationnelles dont disposent les entreprises. Ils ne mettent toutefois pas en évidence de consensus quant aux types d'entreprises les plus favorables à l'inclusion. Les facteurs facilitant ou limitant l'intégration semblent davantage dépendre des ressources, de la culture organisationnelle et de la volonté des employeur·euses que de la taille ou du secteur d'activité de l'entreprise. Dans ce contexte, certain·es regrettent que les principes portés par la CDPH ne s'accompagnent pas de mécanismes plus contraignants à l'égard des employeur·euses, tandis que d'autres soulignent la nécessité de poursuivre les efforts de sensibilisation et d'accompagnement afin de favoriser une inclusion durable.

2.3 Dispositif actuel et place d'Alfaset au sein du réseau

Le dispositif cantonal d'inclusion et d'accompagnement des personnes vivant avec un handicap repose sur une répartition des rôles définie par la LIncA, articulant pilotage politique, planification stratégique et mise en œuvre opérationnelle.

Comment les prestations d'Alfaset s'insèrent-elles dans le réseau d'acteurs neuchâtelois ?

La Fondation Alfaset occupe une position reconnue au sein du dispositif neuchâtelois d'accompagnement des PVH. Grâce à la diversité de ses prestations, à son expertise dans le domaine du handicap mixte et à ses liens étroits avec les entreprises régionales, elle joue un rôle central à l'interface entre accompagnement social, insertion et inclusion professionnelles et activité économique. Ses prestations s'insèrent dans un réseau d'acteurs caractérisé par de nombreuses collaborations et complémentarités, notamment avec les institutions spécialisées, les services cantonaux et les dispositifs d'insertion. Les entretiens mettent toutefois en évidence plusieurs enjeux liés à l'évolution du dispositif, en particulier la clarification de l'articulation avec les nouveaux projets d'inclusion professionnelle, le renforcement des synergies entre acteurs et une meilleure visibilité de l'offre de prestations.

2.3.1 Gouvernance du dispositif

Le Conseil d'État occupe une position centrale dans la gouvernance du dispositif. Il arrête la planification cantonale établie par le département compétent (art. 6 et 7 LIncA) et fixe ainsi les orientations générales en matière d'offre de prestations, de priorités de développement et d'allocation des ressources.

Dans ce processus, la Commission pour l'inclusion et l'accompagnement des personnes vivant avec un handicap (CIAP) joue un rôle consultatif. Elle est chargée de rendre un préavis sur les éléments de planification (art. 10), contribuant à l'intégration des perspectives des acteurs institutionnels et associatifs dans les décisions stratégiques.

La mise en œuvre opérationnelle du dispositif est assurée par le SAHA. Conformément aux articles 7 et 22 à 24 de la LIncA, ce service assume plusieurs fonctions clés. Il identifie les besoins des personnes concernées, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, garantit une prise en charge adaptée aux besoins et aux aspirations des bénéficiaires, et réalise des projections permettant d'anticiper l'évolution de la demande. Sur cette base, il propose un ordre de priorité dans le développement et l'ajustement des prestations, assurant ainsi un pilotage fin du dispositif.

2.3.2 Dispositifs d'orientation et d'accès aux prestations

Pour répondre aux exigences en matière d'orientation des personnes vivant avec un handicap, les cantons du Jura et de Neuchâtel ont mis en place en 2016 le dispositif commun JUNORAH (Jura et Neuchâtel orientent les adultes handicapés). Celui-ci a pour mission d'évaluer les besoins des personnes concernées et de les orienter vers les prestations les plus adaptées à leur situation. Le mandat d'évaluation des besoins et d'orientation a été confié à Pro Infirmis Jura-Neuchâtel.

Dans sa forme actuelle, le dispositif intervient principalement dans le cadre des demandes d'hébergement et de certaines prestations d'accompagnement destinées aux adultes vivant avec un handicap. L'intervention de JUNORAH constitue un préalable à l'octroi de certaines prestations autorisées par le SAHA. Les demandes relatives aux ateliers protégés ne sont actuellement pas intégrées au dispositif¹⁰.

D'après le SAHA, JUNORAH remplit également une fonction de pilotage, en permettant une meilleure connaissance des besoins des bénéficiaires et de l'adéquation de l'offre de prestations à l'échelle cantonale. Toutefois, selon le service, la vision d'ensemble du dispositif demeure partielle, dans la mesure où les ateliers et une partie des prestations ambulatoires ne sont pas couverts par une évaluation individualisée systématique des besoins.

Le développement d'alternatives à l'institutionnalisation et le soutien aux projets de vie à domicile figuraient également parmi les objectifs initiaux du dispositif. À ce jour, ceux-ci demeurent toutefois plus difficiles à concrétiser en raison de la complexité des situations rencontrées et des enjeux liés à la coordination des assurances sociales.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la LIncA, le SAHA envisage une évolution progressive du dispositif afin de renforcer les activités d'orientation et d'analyse des besoins, notamment pour les prestations qui ne sont pas encore couvertes, et de mieux soutenir l'autodétermination des personnes concernées.

2.3.3 Institutions prestataires reconnues par l'État

Dans le canton de Neuchâtel, les prestations destinées aux personnes en âge adulte sont mises en œuvre par six institutions sociales reconnues par l'État, qui agissent en tant que partenaires externes du canton. Ces institutions se distinguent par leurs publics cibles et leurs champs d'expertise

- *Alfaset* : accompagnement de personnes vivant avec un handicap mixte ou un handicap psychique.
- *Les Perce-Neige* : accompagnement de personnes vivant avec un handicap mental, un polyhandicap, des troubles du spectre de l'autisme (TSA) ou des lésions cérébrales sévères.

¹⁰ Site Internet de l'État de Neuchâtel : <https://www.ne.ch/themes/social/handicap/orientation-des-personnes-vivant-avec-un-handicap>, consulté le 24.07.2026.

- *Addiction NE* : accompagnement de personnes vivant avec un handicap lié aux addictions.
- *Foyer Handicap* : accompagnement de personnes vivant avec un handicap physique ou présentant des atteintes cérébrales avec besoins médicaux importants.
- *FADS (Fondation pour les adultes en difficultés sociales)* : accompagnement de personnes vivant avec un handicap psychique ou confrontées à une très grande précarité sociale.
- *Ressource* : accompagnement de personnes vivant avec des troubles liés aux addictions, marqués par une forte chronicité.

En 2023, pour la première fois, un contrat de prestations portant sur les années 2024 et 2025 a été conclu avec chacune des institutions susmentionnées.

2.3.4 Projets pilotes

Le Canton de Neuchâtel soutient activement l'expérimentation de nouvelles formes d'accompagnement à travers le financement de projets pilotes. Ces derniers visent à concrétiser les orientations portées par le Plan d'action cantonal en matière d'inclusion et les axes stratégiques du Conseil d'État dans le rapport 25.002 sur la planification 2025-2029.

Parmi ces initiatives figure notamment le projet aliaCap (« autrement capable »), déployé dans le canton depuis 2023 afin de favoriser l'inclusion professionnelle de personnes vivant avec un handicap mental, des troubles du spectre de l'autisme ou des difficultés cognitives sur le 1^{er} marché du travail. Ce dispositif accompagne à la fois les personnes concernées et les employeur·euses, depuis l'identification des compétences et des aspirations professionnelles jusqu'à la création et la mise en œuvre d'un poste adapté. Il comprend également un travail de sensibilisation et d'accompagnement des équipes afin de favoriser une intégration durable en milieu ordinaire. Depuis son lancement, le projet a permis le développement de huit postes adaptés dans des secteurs variés, notamment au sein d'EMS, de services publics ou de l'industrie. L'objectif est de permettre aux personnes concernées de disposer de contrats bipartites à durée indéterminée directement avec l'employeur·euse.

Dans une logique similaire, le projet PROFIL vise à favoriser une inclusion professionnelle durable des PVH sur le 1^{er} marché du travail. Déployé dans le canton de Neuchâtel à partir de 2026 dans le cadre du programme cantonal « Vie, logement, carrière », il propose un ensemble de prestations couvrant le recrutement, le travail temporaire, le suivi de formation, le coaching et l'accompagnement des employeur·euses. Le projet repose sur une approche dite « gagnant-gagnant », visant à soutenir simultanément les personnes concernées et les entreprises afin de favoriser des insertions professionnelles durables dans l'économie ordinaire.

Ces deux projets illustrent la volonté du Canton d'expérimenter des approches complémentaires aux dispositifs institutionnels traditionnels afin de renforcer la perméabilité du 1^{er} marché du travail. Ils traduisent également une conception de l'inclusion professionnelle reposant non seulement sur l'accompagnement des PVH, mais aussi sur la mobilisation et le soutien des employeur·euses, considéré·es comme des acteurs centraux du processus d'inclusion. Il s'agit de rappeler que ces projets pilotes représentent seulement 0.45% du budget total du SAHA, dont la quasi-totalité est consacrée aux prestations institutionnelles « classiques ». Ils ont cependant une importance stratégique, car ils permettent d'élargir le champ des possibles. En effet, ils démontrent, par exemple, que l'inclusion professionnelle avec des contrats bipartites (entre la personne vivant avec un handicap et l'employeur·euse) et l'inclusion des

personnes vivant avec un handicap dans des équipes valides sont possibles avec un accompagnement des employeur·euses, sans recourir à un·e MSP.

2.3.5 Place d'Alfaset dans le réseau d'acteurs

Dans le réseau neuchâtelois relatif au domaine du handicap et de l'insertion, la Fondation Alfaset occupe une position transversale, à l'articulation entre le secteur social, le secteur économique et les dispositifs d'insertion et d'inclusion professionnelle. Les entretiens menés dans le cadre du mandat confirment que sa place est globalement bien reconnue par les différents acteurs interrogés. En effet, Alfaset est identifiée comme une institution centrale dans le champ du handicap mixte, disposant d'une offre diversifiée, d'une expérience historique dans l'accompagnement socioprofessionnel et d'un ancrage important auprès des entreprises régionales.

Cette reconnaissance repose sur la capacité d'Alfaset à combiner plusieurs dimensions : accompagnement social, activité productive, formation pratique, ateliers intégrés et collaboration avec le tissu économique local. La Fondation soutient notamment l'accès au 1^{er} marché du travail au travers de stages en entreprise assortis d'un accompagnement administratif et financier. Elle développe par ailleurs des partenariats avec des acteurs économiques, culturels et associatifs qui favorisent la participation des personnes vivant avec un handicap à la vie sociale et professionnelle. Ces collaborations visent à renforcer les interactions entre les personnes accompagnées et les autres composantes de la société, dans une logique d'inclusion et de participation. Les entreprises interrogées décrivent la Fondation comme un partenaire fiable, capable de proposer une main-d'œuvre motivée, une grande flexibilité ainsi qu'une production adaptée à des besoins spécifiques. Plusieurs partenaires économiques soulignent également la qualité du suivi assuré par Alfaset, en particulier par les maîtres socioprofessionnels (MSP), dont le rôle est perçu comme central pour faire le lien entre les bénéficiaires, les équipes de travail et les entreprises.

En sus des entreprises, les entretiens montrent qu'Alfaset développe activement des relations de collaboration avec les autres acteurs du réseau cantonal afin de favoriser la continuité des parcours et de répondre aux besoins des bénéficiaires. Plusieurs exemples de synergies sont mentionnés, notamment avec les Perce-Neige, le Centre neuchâtelois d'intégration professionnelle (CNIP), l'Office de l'Assurance-invalidité (OAI), le Service cantonal de l'action sociale (SASO) ainsi qu'avec différents partenaires du domaine social, de la santé et de l'insertion professionnelle. Ces collaborations prennent la forme d'échanges réguliers, de réflexions communes sur les parcours des bénéficiaires, de stages ou encore de projets visant à mieux articuler les prestations existantes. Plusieurs interlocuteur·trices relèvent toutefois que ces dynamiques reposent principalement sur les initiatives des institutions elles-mêmes et sur les relations développées entre les acteurs de terrain, plutôt que sur un dispositif de coordination formel piloté par l'État.

À titre d'exemple, les relations avec le CNIP sont décrites comme complémentaires et non concurrentielles. Alors qu'Alfaset intervient souvent dans la stabilisation, l'accompagnement socioprofessionnel et le développement de l'autonomie, le CNIP est davantage orienté vers la formation et la préparation au 1^{er} marché du travail. Dans cette logique, l'OAI, le CNIP et Alfaset travaillent depuis 2023 au développement d'un projet de « Pool Compétences », visant à décloisonner les prestations et à rendre possible une prise en charge conjointe des bénéficiaires. L'objectif n'est pas uniquement de faciliter les transitions entre institutions, mais de permettre à plusieurs prestataires d'intervenir simultanément auprès d'une même personne, dans le cadre d'un mandat unique et d'une facturation coordonnée. Concrètement, une personne pourrait bénéficier de

l'accompagnement socio-éducatif et du soutien individualisé proposés par Alfaset tout en développant, en parallèle, des compétences techniques ou professionnelles au CNIP. Selon les acteurs impliqués, cette complémentarité permettrait de mieux répondre à la diversité des besoins, de renforcer la continuité des parcours et d'éviter que certaines personnes ne demeurent durablement dans un même dispositif faute de passerelles adaptées.

Si la place de la Fondation au sein du réseau d'acteurs apparaît ainsi bien reconnue, les entretiens mettent également en évidence plusieurs points d'attention :

- *L'articulation entre Alfaset et les nouveaux projets d'inclusion professionnelle*, notamment aliaCap et PROFIL, est en cours de développement. Plusieurs acteurs considèrent qu'Alfaset pourrait jouer un rôle important dans l'identification et la préparation des personnes susceptibles d'intégrer ces prestations. Des échanges ont été engagés afin de préciser les complémentarités entre prestations et de clarifier les rôles des différents acteurs.
- *La lisibilité des prestations* constitue un enjeu récurrent. Si la diversité des prestations proposées par Alfaset est généralement perçue comme une force, plusieurs parties prenantes relèvent qu'elle peut également rendre plus difficile la compréhension de leur positionnement respectif, de leurs objectifs et de leurs complémentarités. Certains acteurs externes indiquent ainsi ne pas toujours disposer d'une vision claire de l'ensemble de l'offre proposée par la Fondation ni des spécificités des différentes prestations.
- *L'évolution du positionnement d'Alfaset dans le dispositif cantonal* constitue également un enjeu important. Si la Fondation est unanimement reconnue pour son expertise dans l'accompagnement des PVH et pour les évolutions déjà engagées ces dernières années, le canton attend des acteurs du dispositif, y compris d'Alfaset, qu'ils accentuent le développement de prestations favorisant la participation à la vie sociale et professionnelle des personnes concernées.
- *Un manque de synergies entre acteurs*. Plusieurs interlocuteur·trices relèvent que les collaborations existantes reposent souvent sur des initiatives développées directement par les acteurs de terrain. Si ces dynamiques sont généralement jugées positives, certain·es estiment qu'une coordination plus structurée à l'échelle cantonale permettrait de renforcer les complémentarités entre prestations, d'améliorer la cohérence globale du dispositif et de favoriser une utilisation plus efficiente des ressources disponibles.

I Quels sont les freins, les besoins et les opportunités identifiés par les clients partenaires, les autres clients et les clients potentiels ?

Les acteur·trices interrogé·es portent un regard globalement positif sur les prestations d'Alfaset, reconnues pour leur qualité, leur diversité et leur capacité à répondre aux besoins des bénéficiaires comme des entreprises partenaires. Les principales opportunités identifiées concernent le développement de l'inclusion professionnelle, l'intérêt croissant des entreprises pour les démarches inclusives ainsi que l'émergence de nouveaux profils de bénéficiaires et de nouveaux secteurs d'activité. Les besoins exprimés portent principalement sur le maintien d'un accompagnement étroit des entreprises, le renforcement de la visibilité des prestations et une adaptation continue de l'offre aux évolutions du marché du travail. Enfin, plusieurs freins subsistent, notamment les exigences de productivité du 1^{er} marché, la méconnaissance du handicap par certain·es employeur·euses ainsi que la nécessité de proposer des parcours diversifiés en tenant compte de l'hétérogénéité des situations.

Les entretiens réalisés auprès des entreprises partenaires, des institutions du réseau et d'autres acteurs concernés mettent en évidence une perception globalement positive d'Alfaset (cf. chap. 2.3.5). La Fondation est reconnue pour la qualité et la fiabilité de ses prestations, sa capacité d'adaptation ainsi que sa réactivité face aux besoins des partenaires. Plusieurs interlocuteur·trices soulignent également la diversité de son offre, qui combine ateliers productifs, ateliers intégrés en entreprise, prestations de sous-traitance, accompagnement socioprofessionnel et projets de valorisation de productions réalisées par les bénéficiaires.

Au-delà de cette appréciation générale, les entretiens ont également permis d'identifier plusieurs opportunités, besoins et freins en lien avec les prestations d'Alfaset et, plus largement, avec l'inclusion professionnelle des PVH dans le canton de Neuchâtel. Les éléments présentés ci-dessous synthétisent les principaux constats formulés par les acteurs interrogés. Plusieurs de ces constats constituent par ailleurs des enjeux stratégiques pour la Fondation et seront repris, approfondis et mis en perspective dans l'analyse SWOT présentée au chapitre 3.5.

2.3.6 Opportunités identifiées

Les acteurs interrogés identifient plusieurs opportunités susceptibles de renforcer l'inclusion professionnelle des PVH ainsi que le développement des prestations d'Alfaset.

Les entretiens mettent en évidence un intérêt croissant des entreprises pour les démarches inclusives et la responsabilité sociétale. Pour plusieurs partenaires, la collaboration avec Alfaset constitue un moyen concret de promouvoir des valeurs d'inclusion, de diversité et d'engagement social. En outre, certain·es interlocuteur·trices soulignent que la présence de PVH au sein des équipes génère des effets positifs sur le climat de travail, la cohésion des équipes et la motivation des collaborateur·trices.

Plusieurs acteurs relèvent également un intérêt renouvelé pour les productions réalisées au sein des institutions sociales et des entreprises inclusives. Le développement de produits et les initiatives d'achats inclusifs constituent à cet égard des opportunités de diversification et de valorisation du travail réalisé par les bénéficiaires.

Enfin, l'évolution des profils accueillis ouvre de nouvelles perspectives. L'arrivée de bénéficiaires plus jeunes, souvent davantage familiarisés avec les outils numériques, est perçue comme une opportunité de développer de nouvelles activités et d'explorer des secteurs d'activité complémentaires à ceux historiquement présents dans les ateliers.

2.3.7 Besoins identifiés

Le principal besoin exprimé par les entreprises concerne l'accompagnement. Les employeur·euses interrogé·es soulignent l'importance de pouvoir compter sur une personne de référence, disponible et réactive en cas de difficulté. À cet égard, le rôle du·de la MSP est unanimement reconnu comme central par les entreprises collaborant avec Alfaset. Son intervention permet de faire le lien entre l'entreprise et le bénéficiaire, de soutenir l'intégration au sein des équipes et de répondre aux éventuelles difficultés rencontrées. Plusieurs personnes interrogées indiquent que, sans cet accompagnement externe, elles ne disposeraient ni du temps, ni des ressources, ni des compétences nécessaires pour assumer seules ce rôle. Les entretiens montrent toutefois que le besoin exprimé porte avant tout sur l'existence d'un interlocuteur·trice de référence plutôt que sur une forme d'accompagnement spécifique. Les expériences menées dans le cadre d'autres dispositifs d'inclusion, notamment aliaCap ou Profil, ainsi que dans d'autres cantons, suggèrent que cette fonction peut être assurée selon des modalités variées, allant

d'un accompagnement étroit par un·e MSP à des formes plus ponctuelles de coaching ou de job coaching destinées aux employeur·euses et aux équipes. Au-delà des modalités retenues, les entreprises interrogées insistent sur la nécessité de pouvoir bénéficier d'un soutien adapté à leurs besoins et de disposer d'une personne-ressource en cas de difficulté. Un accompagnement, ainsi qu'un point de référence clairement identifié, apparaissent ainsi comme des conditions essentielles à leur engagement dans des démarches d'inclusion.

Les entreprises mettent également en évidence un besoin de sensibilisation et de préparation en amont de l'accueil d'une PVH. Plusieurs interlocuteur·trices mentionnent l'importance de disposer d'outils pratiques, d'informations claires et d'un accompagnement des équipes afin de favoriser une inclusion réussie.

Les entretiens soulignent de plus la nécessité pour Alfaset de poursuivre l'adaptation de certaines prestations aux évolutions du marché du travail et aux attentes des entreprises. Plusieurs interlocuteur·trices suggèrent notamment de renforcer les échanges avec le tissu économique régional afin d'identifier plus systématiquement les compétences recherchées et les besoins émergents des employeurs. Une meilleure connaissance de ces attentes pourrait contribuer à faire évoluer certaines activités, à développer de nouvelles opportunités d'apprentissage ou à orienter plus efficacement les bénéficiaires vers des secteurs offrant des perspectives d'insertion.

Enfin, plusieurs acteurs relèvent un besoin de renforcer la visibilité des prestations développées par Alfaset. Si la qualité du travail réalisé est largement reconnue, certains clients indiquent ne pas toujours mesurer l'étendue de l'offre proposée ni l'ensemble des possibilités de collaboration existantes.

2.3.8 Freins identifiés

Les entretiens mettent également en évidence plusieurs freins à l'inclusion professionnelle. Le premier concerne la méconnaissance du handicap et des dispositifs d'accompagnement existants. Plusieurs acteurs relèvent que certaines entreprises demeurent peu familiarisées avec ces enjeux et hésitent à s'engager faute d'informations ou d'expérience préalable.

Les exigences de productivité du marché du travail constituent un second frein important. Même lorsqu'elles adhèrent aux principes de l'inclusion, les entreprises restent soumises à des contraintes économiques et à des objectifs de rendement qui peuvent limiter leur capacité à accueillir certaines personnes nécessitant des adaptations ou un accompagnement renforcé.

Enfin, plusieurs partenaires relèvent que la reconnaissance des formations pratiques (FPra) demeure limitée auprès des employeur·euses. Cette situation peut réduire les perspectives d'insertion de certaines personnes pourtant détentrices de compétences professionnelles reconnues au sein du dispositif spécialisé.

3. Gestion des prestations de la Fondation Alfaset

Ce chapitre analyse les profils des bénéficiaires d'Alfaset, l'évolution de leurs besoins et les prestations mises en œuvre pour y répondre, ainsi que les enjeux qui en découlent.

Ce chapitre vise à apporter un éclairage sur les publics accompagnés par la Fondation Alfaset et sur les prestations qui leur sont destinées. Il met en évidence les évolutions des profils et des attentes, ainsi que les réponses apportées par la Fondation tant en matière d'inclusion sur le 1^{er} marché du travail que d'accompagnement des personnes nécessitant un accompagnement intensif, ainsi que les enjeux qui en découlent. Enfin, une analyse SWOT permet de synthétiser ces constats et d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer le développement futur d'Alfaset.

Il convient de rappeler que la Fondation Alfaset propose les prestations suivantes :

F 3.1 : Prestations de la Fondation Alfaset		
<i>Cohorte</i>	<i>Groupe de prestations</i>	<i>Prestation cantonale</i>
Handicap psychique	Occupation	Atelier réhabilitation (CNR) Atelier Partenaires Centre de jour de réhabilitation
	Hébergement	Hébergement simple (travailleurs en ateliers productifs)
	Production	Ateliers intégrés Ateliers productifs
Handicap mixte	Ambulatoire	ASA

Légende : Interface (2026).

3.1 Bénéficiaires

Cette section vise à mieux comprendre les attentes des personnes accompagnées par la Fondation Alfaset, ainsi que leurs résultats, difficultés et potentiels en matière d'insertion sur le 1^{er} marché du travail.

3.1.1 Attentes des bénéficiaires

I Quelles sont les attentes des bénéficiaires ainsi que leur évolution ?

Les attentes des bénéficiaires évoluent vers davantage d'individualisation, avec une recherche de flexibilité, de reconnaissance professionnelle et d'activités diversifiées. L'arrivée de publics plus jeunes renforce ces évolutions. Dans ce contexte, les enjeux sont de trouver la meilleure adéquation possible entre une personne et un poste ainsi que d'adapter les parcours tout en limitant les freins à l'insertion et l'inclusion.

Selon les personnes interrogées lors des entretiens, les besoins des PVH évoluent vers des attentes plus diversifiées et individualisées, fondées sur leurs intérêts, leurs capacités et leurs aspirations personnels. Les bénéficiaires accordent une importance croissante à

des conditions de travail flexibles, à des activités stimulantes et valorisantes, ainsi qu'à une reconnaissance professionnelle concrète, notamment à travers des contrats ou une identité de métier. Aussi, un environnement de travail bienveillant et sécurisant, sans pression excessive, constitue une attente importante. Ceci implique de travailler à l'adéquation entre le profil de la personne, le poste occupé et l'environnement de travail et se traduit, lorsque cela est souhaité et possible, par des parcours réussis en milieu ordinaire ou dans des environnements s'en rapprochant.

Parallèlement, les attentes évoluent avec l'arrivée de personnes plus jeunes disposant souvent de nouvelles compétences, notamment numériques, et présentant des centres d'intérêt parfois différents de ceux des générations précédentes. Sans identifier précisément les activités recherchées, les entretiens mettent en évidence la nécessité de proposer des parcours davantage individualisés et de tenir compte de la diversité croissante des aspirations et des compétences. Ces évolutions renforcent la nécessité d'adapter les parcours d'accompagnement, en évitant des trajectoires trop uniformes et en développant des réponses davantage individualisées, tenant compte de la diversité des profils, des compétences et des aspirations.

3.1.2 Évolution du profil des bénéficiaires

I Quelles sont les évolutions marquantes des profils des bénéficiaires d'Alfaset ces dernières années ?

Selon les entretiens, les profils des bénéficiaires d'Alfaset ont évolué vers une plus grande complexité, marquée par des problématiques psychiques, sociales et des parcours plus fragiles. Les personnes accompagnées disposent globalement de moins d'expériences professionnelles et présentent des besoins d'accompagnement accrus.

Selon les entretiens, plusieurs évolutions marquantes des profils des bénéficiaires accompagnés par Alfaset ont été identifiées. Les principaux constats sont présentés ci-dessous.

I Une diminution des capacités de travail et des compétences professionnelles

Dans les ateliers productifs, plusieurs responsables soulignent qu'Alfaset accueillait historiquement des personnes issues du monde industriel, disposant souvent d'une expérience professionnelle et capables de travailler à des taux d'activité élevés. Aujourd'hui, la majorité des bénéficiaires travaille à 60% ou moins et présente des capacités de travail plus limitées. Cette évolution implique qu'un même volume d'activité nécessite désormais davantage de personnes qu'auparavant. Les responsables relèvent également une diminution des compétences professionnelles résiduelles et une augmentation des difficultés liées à l'engagement dans le travail, notamment en matière de régularité et de présence.

I Une augmentation des problématiques psychiques et psychosociales

L'ensemble des secteurs évoquent une hausse des problématiques psychiques. Les responsables des ateliers productifs mentionnent notamment davantage de phobies sociales, de troubles psychiques, de suivis psychiatriques lourds et de situations de burn-out. Dans les prestations psychosociales, cette évolution se traduit par l'accueil de personnes ayant vécu des ruptures importantes avec le monde professionnel ou relationnel. Au CNR, plusieurs bénéficiaires arrivent après de longues hospitalisations ou des périodes prolongées d'isolement. Les responsables soulignent également une augmentation des jeunes adultes en situation de décrochage scolaire ou professionnel.

I Une augmentation des bénéficiaires issus·es de l'aide sociale

Les entretiens mettent également en évidence une augmentation des personnes issues de l'aide sociale au sein des ateliers. Selon les responsables interrogés, ces bénéficiaires présentent souvent des problématiques similaires à celles des personnes reconnues par l'AI, mais sans bénéficier du même statut. Cette évolution contribue à accroître les besoins d'accompagnement tout en complexifiant le pilotage et le financement des prestations. Les responsables relèvent toutefois que le SAHA reconnaît les heures réalisées par ces personnes dans le calcul des prestations, ce qui constitue une évolution importante.

3.1.3 Résultats, difficultés et potentiels du personnel en emploi adapté

I Quels sont les résultats, les difficultés et les potentiels du personnel d'Alfaset, en emploi adapté, en matière d'inclusion sur le 1^{er} marché du travail ?

Les résultats observés mettent en évidence une grande diversité des trajectoires. Si certaines personnes accèdent à des stages, des formations ou à un emploi sur le 1^{er} marché du travail, d'autres réalisent des parcours plus progressifs ou trouvent une solution correspondant davantage à leurs besoins au sein d'environnements de travail adaptés. Les principaux freins identifiés concernent la complexification des profils accompagnés, les exigences du marché du travail ordinaire ainsi que certains obstacles structurels, tels que la crainte de perdre la rente AI. Malgré ces difficultés, Alfaset dispose de plusieurs leviers favorisant l'inclusion, notamment son réseau d'entreprises partenaires, ses ateliers proches des conditions du marché ordinaire ainsi que les dispositifs d'accompagnement et de suivi individualisé mis en place tout au long des parcours.

I Résultats du personnel d'Alfaset en emploi adapté

Les résultats observés en matière d'inclusion sur le 1^{er} marché du travail témoignent de la diversité des trajectoires possible au sein d'Alfaset. Il est pertinent de mentionner que leur appréciation nécessite une lecture à deux niveaux : d'une part, les résultats objectivables en matière de stages, de formations ou d'emplois obtenus et, d'autre part, la manière dont ces parcours répondent aux aspirations, aux capacités et aux besoins des personnes concernées.

Selon les données présentées par la coordinatrice en inclusion professionnelle (CIP), 70 bénéficiaires ont été accompagné·es au cours des trois dernières années. Parmi ces personnes, 16 ont effectué un stage, trois sont entrées en formation et quatre ont accédé à un emploi sur le 1^{er} marché du travail. À l'inverse, trois personnes ont entrepris un travail de réorientation après avoir constaté que le 1^{er} marché ne correspondait pas à leur situation ou à leurs aspirations.

Les entretiens mettent en évidence plusieurs exemples concrets d'évolution vers le 1^{er} marché du travail. Certaines personnes ont ainsi intégré une formation qualifiante, notamment dans le domaine de l'horlogerie au Centre de formation professionnelle (CFP), tandis que d'autres ont suivi un parcours progressif combinant formation, stage et insertion en entreprise. C'est notamment le cas d'une personne ayant débuté une formation d'employé·e de stock au CNIP avant de réaliser un stage en entreprise. D'autres bénéficiaires ont directement accédé à un emploi sur le 1^{er} marché, par exemple comme auxiliaire de santé dans un hôpital de la région ou comme auxiliaire de cuisine au sein d'une entreprise. Les entretiens mentionnent également des situations dans lesquelles un stage a débouché sur un engagement durable, notamment dans le secteur industriel.

Les trajectoires positives ne se traduisent toutefois pas exclusivement par un accès au 1^{er} marché du travail. Les entretiens montrent que certains parcours peuvent également être considérés comme réussis lorsqu'ils permettent à la personne de trouver une place correspondant à ses capacités, à ses besoins et à ses aspirations. Ainsi, une bénéficiaire ayant intégré un atelier intégré décrivait cette expérience comme sa propre définition du 1^{er} marché du travail et s'y déclarait pleinement satisfaite. À l'inverse, une autre personne a réalisé un stage dans la grande distribution avant de réintégrer un atelier d'Alfaset après avoir constaté que cette voie ne lui convenait pas. Ces exemples rappellent que les trajectoires d'inclusion ne sont ni linéaires ni uniformes et que leur réussite doit être appréciée à l'aune du projet de vie de chaque personne.

I Difficultés

La complexification des profils accompagnés (cf. chap. 3.1.2), marquée notamment par une augmentation des problématiques psychiques, constitue l'une des principales difficultés en matière d'inclusion sur le 1^{er} marché du travail, bien qu'aucun chiffre ne puisse actuellement montrer cette évolution. Ces problématiques psychiques relèvent de l'anxiété, la phobie sociale, d'un manque de confiance en soi ou encore de parcours de vie et professionnels présentant des ruptures. Ces éléments, combinés à des capacités de travail parfois fluctuantes, peuvent être difficiles à concilier avec les exigences du 1^{er} marché et nécessitent souvent un travail préalable de sécurisation des parcours et de reconstruction de la confiance.

Les entretiens soulignent également l'existence de freins structurels à l'inclusion. Plusieurs interlocuteur·trices relèvent que la crainte de perdre certaines prestations sociales ou droits associés peut constituer un facteur de réticence à l'égard de projets d'insertion sur le 1^{er} marché du travail. Même lorsque les personnes expriment un intérêt pour une activité en milieu ordinaire, l'incertitude financière associée à une reprise d'emploi est parfois perçue comme un risque important. Cette situation peut limiter la prise de risque et freiner certaines démarches d'inclusion.

Enfin, plusieurs personnes interrogées soulignent que certaines qualifications acquises dans le dispositif spécialisé demeurent insuffisamment reconnues sur le marché du travail ordinaire. C'est notamment le cas de la FPra, dont la visibilité reste limitée auprès de nombreux employeur·euses. Plusieurs acteurs relèvent également que les entreprises accordent généralement davantage de valeur aux parcours réalisés dans les filières de formation ordinaires (ce constat est aussi partagé par d'autres cantons). Dès lors, les compétences développées au sein du dispositif spécialisé ne sont pas toujours pleinement reconnues, ce qui peut constituer un frein supplémentaire à l'insertion sur le 1^{er} marché du travail.

I Potentiels

Malgré les difficultés évoquées, les entretiens livrent plusieurs éléments susceptibles de favoriser l'inclusion professionnelle des bénéficiaires d'Alfaset. Ces potentiels résident à la fois dans les capacités de certaines personnes accompagnées, dans les dispositifs développés par la Fondation et dans les collaborations établies avec son environnement.

Les personnes interrogées rappellent tout d'abord que certain·es bénéficiaires disposent de compétences professionnelles importantes et présentent un potentiel d'évolution vers des environnements de travail plus inclusifs. Les exemples présentés précédemment montrent que des parcours vers la formation, les stages ou l'emploi ordinaire sont possibles lorsque les capacités de la personne, ses aspirations et les exigences du poste sont en adéquation.

Les prestations développées par Alfaset constituent également un levier important. Les ateliers intégrés, les stages, les mesures d'orientation ainsi que l'accompagnement assuré par la CIP permettent aux bénéficiaires d'expérimenter progressivement différents environnements de travail, d'identifier leurs compétences et de construire un projet professionnel.

Plusieurs interlocuteur·trices soulignent également que certains ateliers productifs d'Alfaset, notamment dans les domaines de la serrurerie, du thermolaquage, de la menuiserie ou de l'imprimerie, offrent des conditions de travail proches de celles rencontrées dans les entreprises ordinaires. Ces environnements permettent aux bénéficiaires de développer des compétences techniques et professionnelles transférables pour la suite de leur parcours.

3.2 Prestations proposées par Alfaset

La présente section expose l'évolution des prestations d'Alfaset, celles proposées aux personnes nécessitant un accompagnement intensif et les enjeux relatifs aux profils des bénéficiaires d'Alfaset et à l'offre en matière de prestations.

I Quelle est l'évolution des prestations (ateliers productifs, ateliers socialisants, logement, accompagnement, CNR) proposées par Alfaset ?

Les prestations d'Alfaset ont évolué vers une logique de parcours progressif et individualisé, allant d'activités socialisantes vers des formes d'insertion plus intégrées, jusqu'au 1^{er} marché de l'emploi. Cette évolution s'accompagne d'un renforcement des fonctions de stabilisation et de maintien du lien social. Parallèlement, l'offre s'inscrit davantage dans un écosystème de partenaires et tend à se diversifier, tout en restant marquée par des tensions entre objectifs d'inclusion professionnelle et besoins socio-éducatifs.

Les évolutions des prestations d'Alfaset s'inscrivent dans un contexte de transformation plus large du dispositif cantonal. Comme présenté au chapitre 2.2.3, la planification du SAHA prévoit une diminution progressive des prestations liées au handicap mixte, notamment les places occupationnelles, ainsi qu'un redéploiement vers des prestations répondant davantage aux besoins des PVH présentant un handicap psychique et nécessitant un accompagnement plus intensif.

Pour Alfaset, ces projections constituent un enjeu stratégique important. En tant qu'acteur historiquement positionné dans le domaine du handicap mixte et des prestations occupationnelles, la Fondation est directement concernée par les évolutions susmentionnées. La diminution projetée du nombre de places d'occupation, combinée à l'augmentation des besoins liés au handicap psychique et à l'accompagnement intensif, représentent des défis en matière de planification et d'ajustement des prestations.

Les entretiens montrent que ces évolutions se traduisent principalement par une adaptation progressive des prestations existantes plutôt que par la création de nouvelles prestations. Historiquement centrées sur une finalité productive et occupationnelle, celles-ci remplissent aujourd'hui également des fonctions de stabilisation, de rétablissement, de maintien du lien social et de développement de l'autonomie. Cette évolution concerne l'ensemble des prestations de la Fondation. Les prestations résidentielles accordent ainsi une place croissante aux projets de vie individualisés et au développement de l'autonomie, tandis que l'ASA intervient désormais davantage dans la coordination avec le réseau, le soutien psychosocial et l'accompagnement vers les ressources existantes.

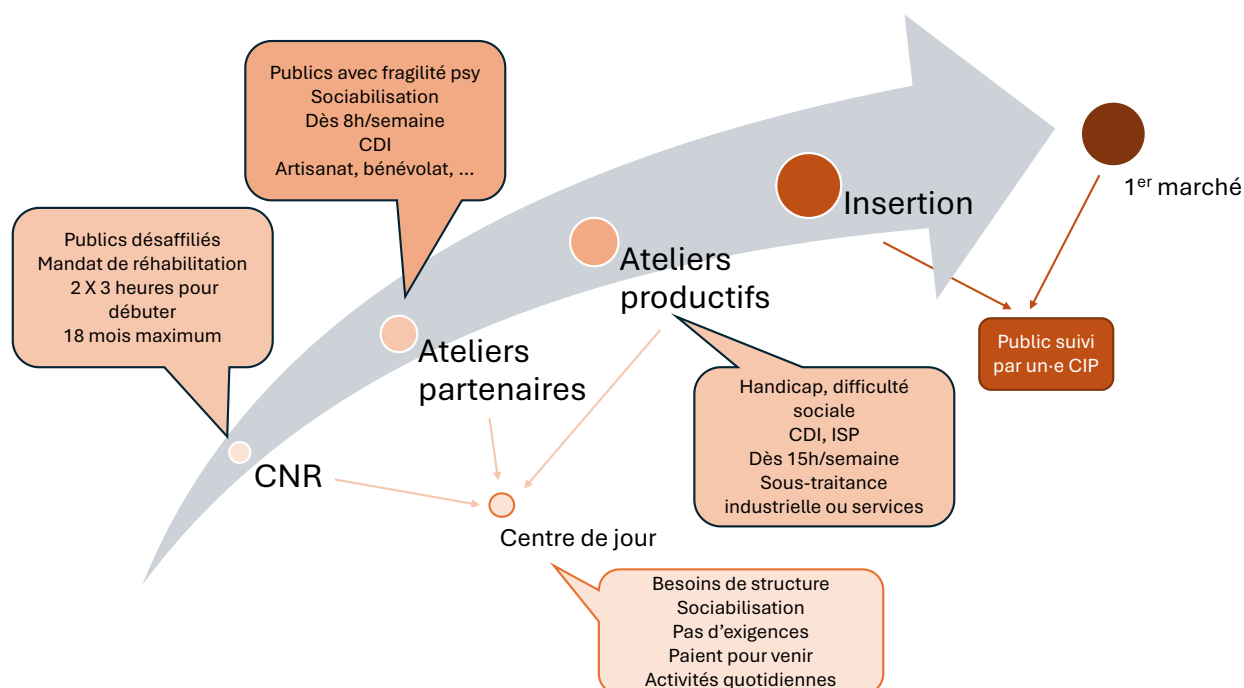
Les professionnel·les relèvent des besoins accrus en matière d'écoute, de soutien individuel et d'accompagnement dans les compétences relationnelles et comportementales, tant dans les ateliers que dans les prestations ambulatoires. Cette intensification de l'accompagnement se traduit également par une adaptation de l'organisation des prestations. Dans les ateliers productifs, les mandats sont davantage adaptés aux capacités des bénéficiaires et les petites tâches sont privilégiées afin de permettre la participation d'un plus grand nombre de personnes. Les responsables soulignent par ailleurs que la baisse des taux d'activité, l'augmentation de l'absentéisme et les besoins d'accompagnement croissants sollicitent davantage les MSP, les équipes psychosociales et les fonctions support.

Enfin, les entretiens mettent en évidence une évolution de la vision portée par Alfaset en matière d'accompagnement. Cette approche est soutenue par un processus structuré d'admission, d'orientation et de suivi individualisé. Les demandes peuvent émaner de différents acteurs (AI, curateur·trice, personne concernée), puis font l'objet d'une évaluation associant plusieurs professionnel·les avant une décision d'orientation. Lorsque cela est nécessaire, une période d'observation permet d'évaluer les compétences résiduelles de la personne afin d'orienter celle-ci vers la prestation la plus adaptée. Une fois admise, elle bénéficie d'un projet personnalisé, d'évaluations régulières ainsi que de possibilités de réorientation, de stages ou de découverte d'autres prestations.

Les entretiens montrent que cette organisation traduit une évolution des prestations vers une logique de parcours plus progressive et davantage individualisée. Les prestations ne sont plus pensées comme des réponses distinctes, mais comme les composantes d'un parcours évolutif, mobilisées en fonction des capacités, des aspirations et de l'évolution de la situation de chaque bénéficiaire. Dans une trajectoire jugée favorable, une personne peut ainsi cheminer d'ateliers à visée principalement socialisante vers des ateliers partenaires ou productifs, puis vers des ateliers intégrés, des stages ou, lorsque cela est pertinent, une inclusion sur le 1^{er} marché du travail. Cette progression n'est toutefois ni linéaire ni systématique : elle repose sur une logique d'adaptation continue, dans laquelle les objectifs peuvent être réévalués et les prestations réorientées au gré de l'évolution de la personne.

Le schéma ci-dessous illustre les différentes prestations d'Alfaset et leur articulation dans une logique de parcours progressif vers l'insertion sur le 1^{er} marché de l'emploi. Il indique la logique qui structure actuellement le dispositif. Celui-ci est toutefois appelé à évoluer en lien avec les orientations cantonales en matière d'inclusion. Dans cette perspective, Alfaset et le SAHA poursuivent leurs réflexions sur l'adaptation des prestations et des critères d'admission, notamment au sein du CNR, afin de renforcer l'adéquation des parcours aux besoins des bénéficiaires, de soutenir leur autonomie et de faciliter leur orientation vers les prestations les plus appropriées.

F 3.2 : Prestations Alfaset évolutives



Légende : Reproduction d'un schéma transmis par Alfaset à l'occasion des entretiens.

En complément, les entretiens indiquent que les prestations d'Alfaset s'inscrivent dans un écosystème plus large de partenaires (cf. chap. 2.3.5). Les collaborations développées avec les autres acteurs du dispositif visent à favoriser la continuité des parcours, à renforcer les complémentarités entre prestations et à offrir des réponses adaptées à la diversité des situations rencontrées.

Enfin, les entretiens montrent que les prestations d'Alfaset tendent à s'inscrire dans des parcours de plus en plus ouverts et articulés avec d'autres acteurs du dispositif. Alors que l'institution assurait historiquement une part importante du parcours au sein de ses propres prestations, les orientations actuelles favorisent davantage les collaborations, les passerelles et les transitions entre dispositifs. Cette évolution vise à proposer des réponses plus diversifiées et à renforcer la continuité des parcours, notamment en matière d'inclusion professionnelle et d'accès à des environnements de travail ordinaires.

Dans le tableau ci-dessous, les prestations d'Alfaset sont en outre présentées de manière synthétique en fonction de leurs caractéristiques principales (type de contrat, statut des bénéficiaires, publics cibles, objectifs et perspectives).

F 3.3 : Prestations d'Alfaset selon leurs principales caractéristiques

	<i>Centre de jour</i>	<i>CNR</i>	<i>Ateliers partenaires</i>	<i>Ateliers productifs</i>
Contrat	Pas de contrat	Pas de contrat	Contrat de travail	Contrat de travail
	Mandat de centre de jour	Mandat de réhabilitation		
Statut des bénéficiaires	Pas d'exigences, capacité à payer CHF 35.- /jour (PC, aide sociale, fortune pers.)	Pas d'exigences	Invalidité reconnue	Invalidité reconnue
			Placement contrat d'insertion	Placement contrat d'insertion
			Placement mesure AI	Placement mesure AI
Public cible	Besoin de structurer le quotidien, d'établir une relation sociale et d'avoir une activité de type loisir	Sortie de la psychiatrie ambulatoire, désaffiliation	Capacité à assumer des relations sociales dans un lieu partagé.	Capacité résiduelle de travail
			Déficience psychiatrique	Capacité à assumer un horaire Déficience mentale, physique, psychiatrique, sensorielle
Spécificité	Assumer les activités de la vie quotidienne (AVQ)	Assumer les AVQ	Assumer les AVQ	Assumer les AVQ
Provenance	Autres prestations Alfaset. Réseaux psychiatriques	Hôpitaux de jour du CNP, réseaux psychiatriques	Curateurs, réseau psy, foyers A7, aide sociale, OAI	Curateurs, réseau psy, foyers A7, aide sociale, OAI
Mission/objectifs	Créer un lien social, donner du sens à la vie et structurer le quotidien	Retrouver la stabilité, l'autonomie, l'inclusion sociale et professionnelle, ainsi que l'orientation vers l'emploi	Sociabilisation, développement de la créativité, autonomie, intégration d'une structure plus exigeante sur le plan professionnel.	Occupation à long terme, inclusion dans l'économie
				Valorisation du rôle social de travailleur
Perspectives	Autres prestations	Autres ateliers Alfaset, 1 ^{er} marché	Ateliers productifs, 1 ^{er} et 2 ^{ème} marchés	Formation, apprentissages, 1 ^{er} marché, ateliers partenaires
Activités	Activités quotidiennes (préparation du petit-déj créations et loisirs).	Développement des projets personnels, participation à des projets d'inclusion culturelle, réponse aux demandes des clients et assistance aux ateliers partenaires pour la réalisation de projets	Activités créatives, artisanat, industrie. Projet d'inclusion culturelle	Sous-traitance industrielle

Légende : Reproduction d'un tableau transmis par Alfaset à l'occasion des entretiens.

Les évolutions décrites précédemment se répercutent de manière variable sur les différentes prestations d'Alfaset. Le tableau suivant synthétise leurs principales manifestations au sein de chaque prestation.

F 3.4 : Évolution des profils et des prestations au sein d'Alfaset

<i>Prestations</i>	<i>Évolutions observées des profils</i>	<i>Évolutions des prestations</i>
Ateliers productifs	– Augmentation des bénéficiaires des services sociaux (ISP) – Public plus jeune – Hausse des problématiques psychiques et psychosociales – Baisse des taux d'activité et des capacités de travail	– Diversification des activités proposées – Renforcement du suivi MSP et de l'accompagnement à l'insertion – Adaptation des tâches et des mandats aux capacités des bénéficiaires
CNR, ateliers partenaires et centre de jour	– Augmentation des situations d'isolement, de burn-out et de ruptures de parcours – Arrivée de jeunes adultes peu qualifiés ou déscolarisés	– Développement d'activités de remobilisation et de socialisation – Renforcement des passerelles entre prestations – Réflexions autour de l'évolution du CNR vers un centre de jour
ASA	– Hausse des problématiques psychiques et des comorbidités – Arrivée de bénéficiaires plus jeunes avec des besoins d'autonomisation	– Glissement vers davantage de coordination et de soutien psychosocial – Renforcement de l'accompagnement dans le réseau et les démarches quotidiennes
Résidentiel	– Complexification des situations psychiatriques et sociales – Public plus hétérogène – Vieillesse d'une partie des résidents et arrivée de jeunes adultes fragilisés	– Individualisation accrue des accompagnements – Développement du travail interdisciplinaire – Différenciation des modalités d'hébergement selon l'autonomie

Légende : Interface (2026)

I Quelles sont les prestations proposées par Alfaset aux personnes nécessitant un accompagnement intensif ?

Les prestations destinées aux publics nécessitant un accompagnement intensif reposent principalement sur le CNR, qui propose un accompagnement de réhabilitation orienté vers la stabilisation et la progression vers d'autres prestations.

Comme le montre le tableau figurant plus haut (cf. F 3.3), chez Alfaset, les personnes nécessitant un accompagnement intensif sont principalement prises en charge au CNR. Celui-ci s'adresse à des personnes en situation de désaffiliation, souvent en sortie de prise en charge psychiatrique. Il propose un accompagnement intensif de réhabilitation psychosociale, orienté vers la stabilisation, le renforcement de l'autonomie, la préparation de l'inclusion sociale et, lorsque cela est possible, professionnelle. Le dispositif inclut notamment des activités structurées, le développement de projets personnels ainsi qu'un travail d'évaluation et d'orientation vers d'autres prestations.

3.3 Coûts des prestations et évolution

Cette section analyse l'évolution des coûts et des ressources de la Fondation Alfaset. Elle s'intéresse notamment aux coûts des différentes prestations, à l'évolution des effectifs ainsi qu'aux enjeux relatifs à la productivité, à la rentabilité et aux charges non directement liées aux prestations.

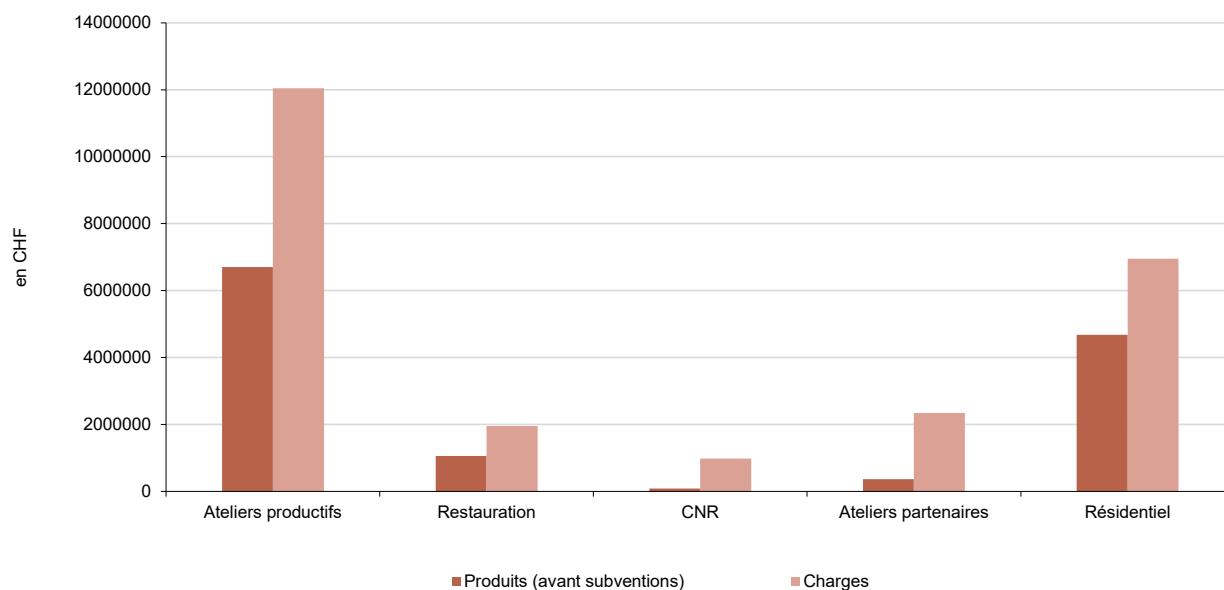
I Selon les types de prestations (et d'infrastructures), comment juger des coûts, des éventuelles recettes, de l'effectif du personnel encadrant et du personnel en emploi adapté, de la productivité et de la rentabilité ?

Les coûts des prestations évoluent constamment, en raison de l'inflation, du développement des effectifs et des besoins de PVH. Il n'est actuellement pas possible de conduire une analyse fine des prestations. En effet, les coûts effectifs sont très proches des coûts budgétés, malgré des changements au niveau des places occupées dans les ateliers productifs notamment. La comptabilité analytique ne répond pas à ces questions actuellement. De plus, la question de l'efficacité devrait être analysée de manière comparative à d'autres prestations similaires (dans d'autres cantons par exemple) ou à des solutions alternatives.

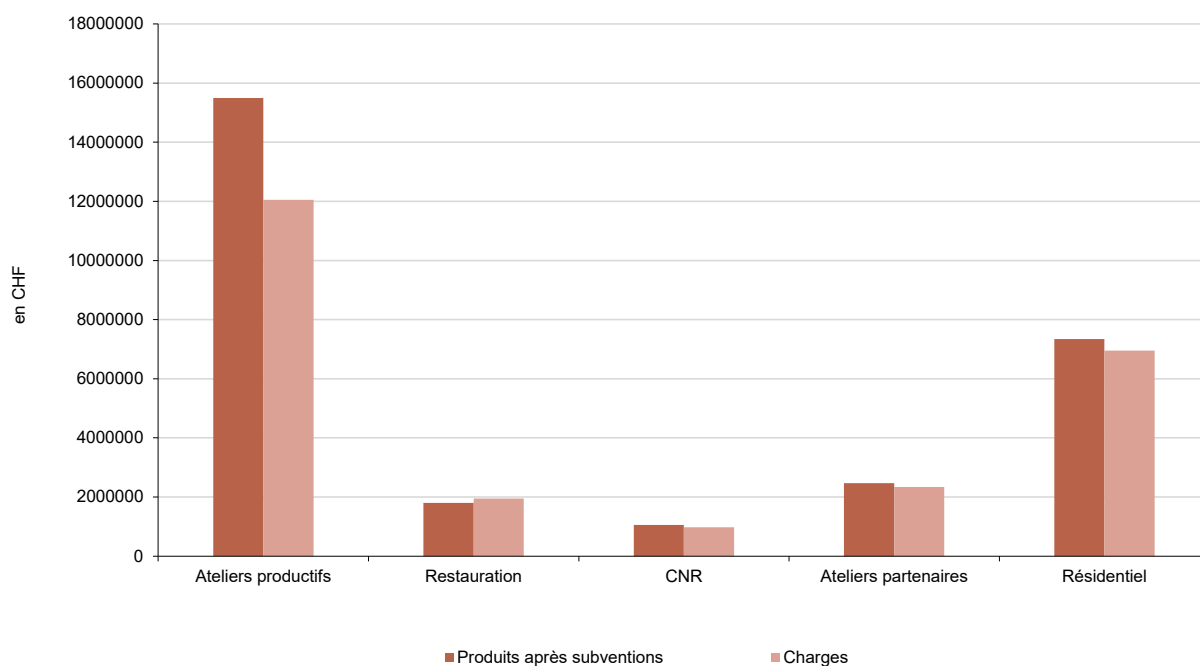
Les prestations proposées par Alfaset présentent des modèles économiques différents : d'une part, les activités résidentielles et les ateliers productifs sont financés dans une proportion importante par des recettes propres (prise en charge de loyers, respectivement mandats réalisés pour des clients externes) complétées par les subventions du canton pour la mission sociale et d'accompagnement ; d'autre part, les autres prestations répondent essentiellement à une mission d'accompagnement. Le financement de ces missions par le canton est précisé dans le cadre du contrat de prestations. Sur un budget 2025, de l'ordre de 34,5 millions, les contributions du canton s'élèvent à 15.6 millions environ. Les contributions cantonales au financement des prestations d'Alfaset étaient de 12,5 millions (ateliers productifs, résidentiel), au CNR de près de 1 million de francs et aux Ateliers partenaires de 2,1 millions.

Les coûts et les recettes varient sensiblement selon les prestations : ateliers productifs, ateliers partenaires, CNR et prestations d'hébergements. Les figures suivantes présentent les produits « avant » et « après » imputations des subventions cantonales en relation avec les charges.

La première illustration (F 3.5) met en évidence la génération de recettes par les différentes activités et donc leur performance commerciale. La seconde illustration (F 3.6) prend en considération l'imputation des subventions dans les différentes activités, elle indique ainsi les résultats nets de celles-ci. Cela montre également que l'ensemble des activités nécessite le soutien du canton, car elles incluent toutes une mission d'accompagnement.

F 3.5 : Produits (avant imputation des subventions) et charges d'exploitation des différents secteurs d'activités (2024)

Interface sur la base des données de la comptabilité analytique d'Alfaset au 31.12.2024.

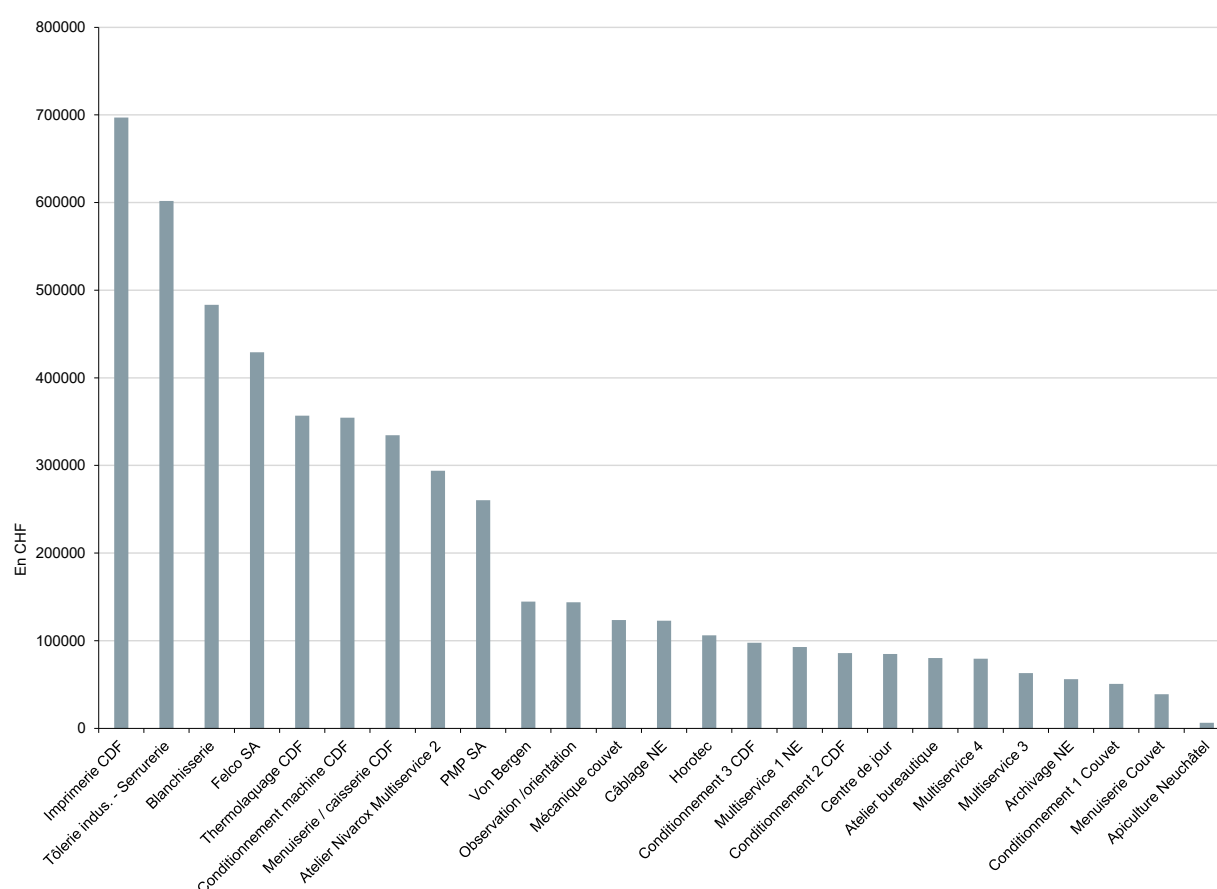
F 3.6 : Produits (après imputation des subventions) et charges d'exploitation des différents secteurs d'activités (2024)

Source : Interface sur la base des données de la comptabilité analytique d'Alfaset au 31.12.2024.

Comme déjà indiqué ci-dessus, les ateliers productifs sont les prestations qui génèrent les principales recettes propres par le biais des mandats réalisés pour des clients externes ainsi que les principales charges. Ces recettes et ces charges dépendent toutefois fortement de la nature des activités exercées et des infrastructures mobilisées, ce que montrent les tableaux suivants.

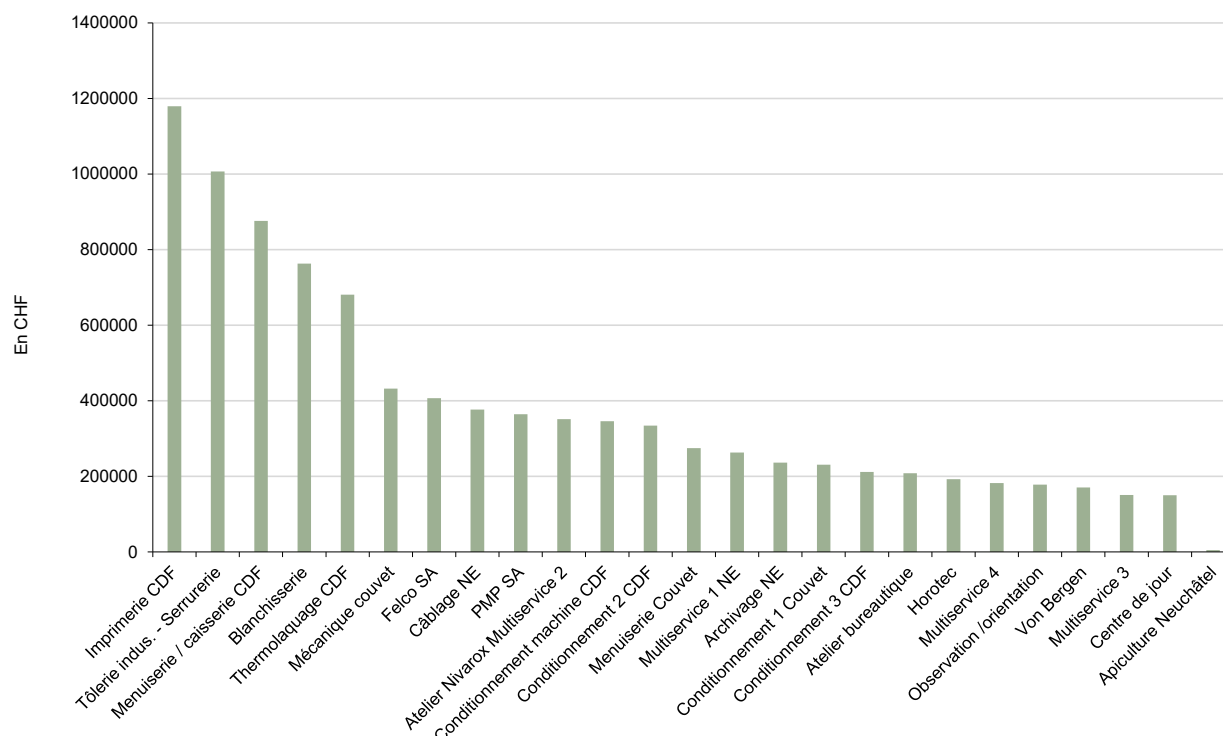
Les deux illustrations suivantes montrent les produits (F 3.7) et les charges (F 3.8) des différents ateliers productifs en CHF. Ainsi, les ateliers Imprimerie CDF et Tôlerie industrielle/serrurerie présentent les produits et les charges les plus élevés ce qui reflète leur volume d'activité plus important.

F 3.7 : Produits d'exploitation des ateliers productifs (avant imputation des subventions) (2024)



Source : Interface sur la base des données de la comptabilité analytique d'Alfaset au 31.12.2024.

F 3.8 : Charges d'exploitation des ateliers productifs (2024)



Source : Interface sur la base des données de la comptabilité analytique d'Alfaset au 31.12.2024.

En soustrayant les charges des recettes, les déficits d'exploitation les plus élevés sont pour les ateliers suivants : Menuiserie / caisserie CDF ; Imprimerie CDF ; Tôlerie industrielle/serrurerie, Thermolaquage. Le classement correspond grosso modo à celui des charges d'exploitation.

Les échanges ont aussi mis en évidence que certains ateliers, comme le thermolaquage, l'imprimerie, la serrurerie, la blanchisserie ou encore la menuiserie, nécessitent des investissements importants en équipements, en infrastructures et présentent des charges élevées en consommation énergétique. Lors des entretiens, plusieurs répondant·es se sont ainsi interrogés sur les possibilités d'améliorer l'efficacité de certains ateliers productifs. Les éléments recueillis ne permettent toutefois pas d'identifier précisément les prestations concernées ni de conclure quant aux gains d'efficacité potentiels. Il convient de mentionner que la direction d'Alfaset a entrepris des analyses à ce sujet courant 2026 et des discussions avec le SAHA sont également en cours. En outre, les ateliers productifs dotés d'équipements techniques professionnels sont nécessaires pour rapprocher les employés du 1^{er} marché du travail.

L'analyse des EPT entre 2019 et 2024¹¹ met en évidence une augmentation globale des effectifs employés par Alfaset. Le total des EPT passe de 128,9 EPT en 2019 à 157,4 EPT en 2024, soit une hausse d'environ 22%. Cette hausse n'est toutefois pas homogène selon les fonctions. L'augmentation la plus marquée concerne les EPT de direction et administration, qui passent de 27,9 EPT en 2019 à 43,2 EPT en 2024. Cette évolution

¹¹ Fichier Excel fourni par le SAHA : 00-A7_TxEncadrement.

représente une hausse d'environ 55% et constitue l'un des principaux points d'attention (voir question suivante). Cette progression a eu lieu essentiellement entre 2020 et 2022 (+ 13 EPT). Les EPT liés aux ateliers augmentent plus modérément, de 54,7 à 60,1 EPT (+10%) (cette évolution est également intervenue entre 2020 et 2022 [+18 EPT pour CNR et ateliers partenaires ; -5 EPT ateliers productifs]), tandis que les EPT d'accompagnement restent relativement stables, passant de 33,1 à 36,1 EPT. Le service technique connaît également une hausse importante, de 6,0 à 11,8 EPT.

Par prestation, l'augmentation se concentre principalement dans les ateliers productifs, dont les EPT passent de 87,5 en 2019 à 100,3 en 2024. Les prestations d'hébergement restent beaucoup plus stables, avec 37,3 EPT en 2019 et 38,6 EPT en 2024. Les ateliers partenaires apparaissent à partir de 2022 avec environ 11 EPT, ce qui reflète leur intégration progressive dans le périmètre d'Alfaset. La prestation ateliers pour le CNR représente quant à elle environ 6 EPT en 2024. L'évolution des effectifs intervient dans un contexte où le volume de certaines prestations (ateliers productifs notamment) diminue. Les données montrent globalement une baisse du nombre de places occupées entre 2019 et 2024, alors que les effectifs augmentent sur la même période. Selon Alfaset, cette évolution ne s'explique toutefois pas nécessairement par une diminution des besoins des bénéficiaires, mais reflète la baisse du volume de mandats confiés par les clients des ateliers. Cette évolution interroge dès lors la productivité des prestations ainsi que le ratio d'encadrement. Selon Alfaset, elle souligne également l'importance de poursuivre les efforts engagés par la Fondation pour renforcer le développement commercial des ateliers et leur articulation avec le 1^{er} marché du travail, afin de maintenir des activités attractives, porteuses de sens pour les bénéficiaires et favorisant leur inclusion.

Les représentant·es d'Alfaset invitent toutefois à replacer ces résultats dans un contexte marqué par plusieurs évolutions structurelles importantes : l'intégration de nouvelles prestations, la reprise des ateliers Astelle en 2022, le développement de l'offre ambulatoire, la complexification des profils des bénéficiaires, ainsi qu'un renforcement des exigences en matière de qualité, de conformité, de digitalisation et de cybersécurité. Les entretiens mettent également en évidence une augmentation du temps consacré au soutien individuel, à la coordination avec le réseau, ainsi qu'au suivi administratif. Ces différents éléments contribuent, selon la Fondation, à expliquer l'évolution progressive des ressources humaines observée sur cette période.

Enfin, l'analyse des données et les explications reçues indiquent qu'au-delà des augmentations dans les postes non directement liés aux prestations (voir question ci-dessous), les départs sont presque toujours remplacés et les taux d'activité des collaborateur·trices sont plutôt adaptés vers le haut.

Les coûts effectifs de la Fondation Alfaset sont très semblables à ceux budgétés. Cela s'explique par le fait que les coûts de personnel, d'entretien et d'infrastructures sont peu variables. Afin d'augmenter la transparence, il conviendrait d'expliquer, lorsque le niveau d'occupation est plus bas que prévu, comment ont été mobilisées les ressources du personnel.

Enfin, une analyse de la productivité et/ou de la rentabilité des prestations devrait plutôt être réalisée en comparaison avec d'autres prestations similaires assumées par d'autres structures (dans d'autres cantons) ou à des solutions alternatives s'adressant à un public ayant les mêmes caractéristiques.

La comparaison longitudinale (au cours du temps) reste intéressante, mais elle peut être fortement marquée par des changements structurels (telle que l'évolution des besoins, des profils ainsi que des prestations).

I Comment juger de l'évolution et de la nature des coûts non directement liés aux prestations ?

Les coûts non directement liés aux prestations ont évolué vers le haut ces cinq à six dernières années. Ces coûts s'expliquent en grande partie par les nouvelles fonctions créées et le renforcement de certains services (direction, finances, qualité). Ce développement devrait permettre de mieux répondre aux exigences du marché et du cadre légal. Cette évolution n'a pas été accompagnée par la réduction d'autres fonctions.

En termes financiers, au budget 2025, les charges de personnel s'élèvent à 21,2 millions de francs (soit près de 61% du total des charges). Parmi ces charges de personnel, la direction et l'administration comptent pour 4,5 millions de francs (soit 21% des charges de personnel).

Au cours des dernières années, les analyses mettent en évidence une augmentation des coûts non directement liés aux prestations. Celle-ci concerne principalement les fonctions transversales de la Fondation, telles que les ressources humaines, les finances, la qualité, la sécurité, l'administration ou encore le pilotage. Cette évolution se reflète notamment dans l'augmentation des EPT de direction et d'administration évoquée dans la réponse à la question précédente. Ainsi, en 2020, l'augmentation des EPT dans le domaine direction/administration s'explique en grande partie par le renforcement des EPT en comptabilité et finances ; en 2021 et en 2022, l'augmentation s'explique par le transfert de MSP au sein de la direction, ainsi que par l'engagement de quelques EPT dans différents domaines, dont celui de l'hébergement.

Selon les représentant·es d'Alfaset, cette évolution relève en partie d'un rattrapage organisationnel et d'un processus de professionnalisation de la Fondation. Ils indiquent avoir progressivement renforcé plusieurs fonctions support afin d'accompagner l'évolution de l'institution, de structurer les processus internes et de répondre à des exigences accrues en matière de gouvernance, de contrôle, de qualité, ainsi que de suivi financier, administratif et réglementaire. À noter qu'auparavant, plusieurs MSP effectuaient des tâches de direction, sans que cela soit comptabilisé dans les effectifs et les charges de direction. Actuellement, les membres de la direction sont encore sur le terrain, mais disposent de plus de ressources pour la conduite de la Fondation.

Du point de vue du SAHA, l'évolution de ces coûts non directement liés aux prestations soulève plusieurs interrogations. Le Canton relève que l'augmentation des charges salariales indirectes intervient dans un contexte où certaines prestations connaissent une diminution de leur volume d'activité. Il estime dès lors que l'évolution des fonctions support devrait pouvoir être davantage objectivée et mise en relation avec les prestations effectivement délivrées. Les échanges intervenus au cours du mandat ont toutefois permis d'apporter des éléments de contextualisation complémentaires concernant l'évolution de ces fonctions et leur contribution au fonctionnement de la Fondation.

En sus, les discussions mettent en évidence des limites relatives à certaines prestations, comme l'ASA. Dans les données analysées, celle-ci ne dispose pas d'une affectation systématique des charges, une partie étant intégrée aux prestations d'hébergement. Alfaset indique toutefois qu'une adaptation du modèle d'affectation des charges est prévue dans le cadre du budget 2027. Par ailleurs, les ratios d'encadrement, utilisés pour apprécier l'évolution des effectifs, mériteraient d'être clarifiés. Les EPT comptabilisés

incluent notamment des apprenti·es et des remplaçant·es. Selon Alfaset, cette comptabilisation ne rend toutefois pas compte de l'ensemble des ressources mobilisées pour assurer le fonctionnement des prestations. La Fondation accueille également des personnes en reconversion professionnelle financées par l'AI qui contribuent de manière importante au fonctionnement quotidien des ateliers. Bien que ces personnes ne soient pas intégrées dans les EPT du contrat de prestations, leur contribution est, selon Alfaset, essentielle au fonctionnement de certaines prestations. Cette situation rend l'interprétation des effectifs et des charges indirectes plus complexe.

3.4 Enjeux

Cette section met en évidence les principaux enjeux résultant de l'évolution des profils des bénéficiaires et de l'offre de prestations d'Alfaset. Elle identifie les défis auxquels la Fondation est confrontée afin d'adapter ses prestations tout en répondant aux objectifs d'inclusion et aux besoins croissants d'accompagnement.

I Quels sont les enjeux relatifs aux profils des bénéficiaires d'Alfaset et à l'offre en matière de prestations (ateliers productifs, ateliers socialisants, logement, accompagnement) ?

Les évolutions observées mettent en évidence des tensions croissantes entre les profils des bénéficiaires et l'offre de prestations. Alfaset est confrontée à des publics plus complexes, qui nécessitent des réponses plus intensives, tout en devant maintenir des objectifs d'insertion et d'inclusion professionnelles.

Faire face à la complexification et à l'hétérogénéité des profils

Selon les entretiens, les bénéficiaires présentent des problématiques de plus en plus complexes, notamment sur le plan psychique et social. Les personnes interrogées relèvent que cette évolution accroît les besoins d'accompagnement et peut mettre en difficulté des dispositifs conçus pour des capacités de travail plus élevées.

Composer avec des parcours de moins en moins linéaires

D'après les échanges, les trajectoires des bénéficiaires apparaissent moins progressives et plus hétérogènes qu'auparavant. Les personnes interrogées soulignent que tous les bénéficiaires ne s'inscrivent pas dans une logique de progression vers l'emploi, ce qui complexifie l'orientation et la gestion des parcours.

Assurer la cohérence d'un dispositif de plus en plus complexe

Les entretiens mettent en évidence une diversification des prestations et un recours croissant à des partenaires externes. Selon les acteurs rencontrés, cette évolution rend plus difficile la lisibilité du dispositif et pose des défis en matière de coordination et de cohérence des parcours.

3.5 Forces, Potentiels d'amélioration, Opportunités et Menaces de la Fondation Alfaset

Les sections précédentes ont permis d'analyser le contexte neuchâtelois et les enjeux y relatifs, l'évolution des profils et des besoins des personnes accompagnées, les prestations proposées par la Fondation ainsi que les principaux enjeux liés à leur mise en œuvre. Afin de synthétiser ces constats et d'identifier les principaux éléments susceptibles d'influencer le développement futur de la Fondation, une analyse des forces, des potentiels d'amélioration, des opportunités et des menaces (SWOT¹²) a été réalisée.

¹² SWOT – FFOM : Strengths – Forces ; Weaknesses – Faiblesses ; Opportunities – Opportunités ; Threats – Menaces.

Les parties ci-dessous présentent les différents points collectés ainsi que leur commentaire.

3.5.1 Forces

- *Dispositif agile* : Alfaset propose des prestations diversifiées et complémentaires, permettant des trajectoires sur mesure et une mobilité visant l’insertion et l’inclusion professionnelles.
- *Cadre sécurisant et flexibilité adaptée aux parcours et aux personnes* : Alfaset propose un cadre d’accompagnement qui combine un suivi structuré et une certaine flexibilité dans les parcours. Les bénéficiaires peuvent accéder à des postes adaptés à leurs besoins, avec une prise en compte de leur situation individuelle. L’accompagnement inclut une évaluation des besoins, la définition de projets individualisés. Ce dispositif constitue également un filet de sécurité lors des transitions vers le 1^{er} marché du travail.
- *Professionnalisation élevée des équipes* : les équipes d’Alfaset sont composées de professionnel·les formé·es (niveau ES/HES), notamment des MSP. Ces intervenant·es assurent l’encadrement des bénéficiaires et travaillent en lien avec différents partenaires externes (CNP, curateur·trices, services sociaux). Les MSP jouent un rôle dans le suivi des parcours et dans la coordination avec les entreprises.
- *Qualité du suivi interne* : Alfaset s’appuie sur des outils de suivi formalisés, tels que des règlements internes, des rapports réguliers et un logiciel dédié (Traaze). Ces dispositifs permettent de documenter les parcours des bénéficiaires et d’assurer un suivi des prestations.
- *Capacité d’adaptation et d’innovation* : Alfaset ajuste ses pratiques en fonction de l’évolution des profils accueillis. Ces adaptations s’appuient notamment sur des réflexions internes, une participation à des échanges professionnels et un suivi régulier des évolutions du domaine.
- *Coordination en inclusion professionnelle* : création d’une fonction dédiée à la coordination en inclusion professionnelle, facilitant l’orientation, le développement de partenariats avec les entreprises et le suivi individualisé des parcours d’inclusion.
- *Ancrage cantonal* : Alfaset est intégrée dans le réseau cantonal d’acteurs de l’accompagnement et de l’insertion. La Fondation collabore avec différents partenaires institutionnels et sociaux dans le cadre de ses activités. Sa place est bien définie et reconnue au sein de ce réseau.
- *Longue expérience de collaboration avec les entreprises* : Alfaset développe des collaborations avec des entreprises dans le cadre de ses prestations (stages, ateliers intégrés, mandats de production). Ces collaborations s’inscrivent dans la durée et reposent sur des interactions régulières avec le tissu économique local.
- *Fiabilité reconnue et satisfaction des partenaires* : les partenaires interrogé·es soulignent la qualité et la fiabilité des prestations fournies par Alfaset, tant en ce qui concerne les productions réalisées que l’accompagnement proposé. Les entreprises mettent en avant le respect des engagements, la qualité du travail effectué ainsi que le suivi assuré par la Fondation dans les démarches d’inclusion.

3.5.2 Potentiels d’amélioration

- *Transparence des activités et du suivi des bénéficiaires* : les éléments recueillis mettent en évidence un besoin d’améliorer la transparence des activités et du suivi des bénéficiaires. Cela devrait se traduire par le développement d’indicateurs spécifiques à chaque prestation en collaboration avec le SAHA. Cette démarche permettrait également de renforcer le suivi des parcours des personnes à travers les différentes prestations proposées par Alfaset et de faciliter le pilotage par le canton. Alfaset précise d’ailleurs qu’un groupe de travail s’y consacre étroitement depuis le début de l’année afin de renforcer également le lien de confiance avec le SAHA.

- *Processus d'accueil jugés comme étant longs* : lors des entretiens réalisés début 2026, le SAHA évaluait les processus d'accueil dans le domaine de l'hébergement comme relativement longs et susceptibles de retarder la prise en charge de certaines situations. Les échanges soulignaient la nécessité de définir des critères et des indicateurs communs afin d'évaluer et de rendre plus lisibles ces processus. Depuis lors, Alfaset souligne avoir engagé plusieurs démarches visant à optimiser ses procédures d'admission, notamment dans le cadre de la révision de son système de management de la qualité (SMQ). Selon la Fondation, ces adaptations ont contribué à réduire les délais de traitement et ont été relevées positivement lors des échanges avec JUNORAH. Alfaset souligne par ailleurs que les délais d'admission dépendent fortement de la complexité des situations, de la disponibilité des places ainsi que de l'obtention des garanties administratives et financières nécessaires. Les délais observés varieraient ainsi généralement entre une semaine et deux mois selon les situations.
- *Conditions d'accès au 1^{er} marché* : les échanges mettent en évidence un manque de consensus concernant les conditions d'accès au 1^{er} marché du travail, en particulier sur le rôle des MSP. Si leur fonction est reconnue dans l'accompagnement des parcours, leur niveau d'implication dans les dispositifs d'inclusion fait l'objet de visions divergentes. Celles-ci soulignent la nécessité de construire une vision partagée. À ce titre, il apparaît important d'engager un dialogue entre les parties afin de clarifier les modalités d'accompagnement vers le 1^{er} marché et d'aboutir à un accord relatif au cadre d'intervention.
- *Charges transversales et organisation des ressources* : pour le SAHA une attention particulière doit être portée aux charges transversales au sein de l'institution, qu'il considère comme élevées. Selon cette perspective, une réduction de ces charges est souhaitée tout comme un dialogue renforcé lors de la création de nouveaux postes (ce qui fut récemment le cas).
- *Organisation des prestations de soins* : la question de l'externalisation des actes de soins relevant de l'OPAS (art. 7, al. 2) est soulevée. Cette piste concerne l'organisation des prestations et leur articulation avec d'autres acteurs du système de santé.
- *Évaluation des besoins et coordination avec le SAHA* : les échanges soulignent l'importance de renforcer l'évaluation des besoins et le suivi des parcours des personnes en collaboration avec le SAHA.

3.5.3 Opportunités

- *Cadre légal et politique* : les résultats indiquent que la LIncA et les processus d'évaluation des prestations permettent de clarifier les priorités et d'encadrer l'évolution de l'offre institutionnelle. Ces dispositifs sont également associés à un renforcement de la coordination à l'échelle cantonale.
- *Renforcement de la coordination interinstitutionnelle* : les éléments recueillis mettent en évidence un potentiel de consolidation des collaborations entre institutions. Cette coordination renforcée viserait notamment l'optimisation des parcours des bénéficiaires et permettrait la mutualisation de certaines ressources (ex. projet « Pool de compétences »).
- *Développement des collaborations avec les projets pilotes* : les résultats mentionnent la possibilité de développer des collaborations avec des projets pilotes, en particulier Profil et aliaCap. La coordination de ce développement doit être assurée par le SAHA. Selon Alfaset, le développement de ces collaborations demeure toutefois conditionné à la reconnaissance et au financement des prestations mobilisées par la Fondation pour préparer, accompagner et orienter les bénéficiaires dans ces parcours d'inclusion (projet CIP).

- *Ouverture à d'autres marchés* : les éléments recueillis suggèrent que l'évolution des profils des bénéficiaires, notamment l'arrivée de publics plus jeunes disposant parfois de compétences différentes (en particulier numériques), constitue une opportunité de réfléchir à une diversification des activités proposées. Sans identifier de secteurs précis, plusieurs interlocuteur·trices estiment qu'il convient de poursuivre l'exploration de nouveaux domaines d'activité, complémentaires aux métiers historiquement développés par la Fondation.
- *Développement de synergies entre les prestations* : la diversité des prestations proposées par Alfaset et les évolutions récentes offrent l'opportunité de renforcer les articulations entre celles-ci. Les échanges mettent notamment en évidence un potentiel de rapprochement entre le CNR, les ateliers partenaires et le centre de jour, afin de favoriser davantage la continuité des parcours et l'adéquation des prestations aux besoins des bénéficiaires.
- *Accompagnement accru des entreprises partenaires* : les résultats mettent en évidence une demande croissante des entreprises partenaires en matière d'accompagnement. Cette demande porte notamment sur des outils pratiques, de la préparation des équipes et des actions de sensibilisation aux enjeux de l'inclusion, ce qui constitue un champ de développement pour des prestations de sensibilisation.
- *Nouvel engouement pour les productions des institutions et des entreprises sociales* : un intérêt croissant pour les productions issues d'institutions et d'entreprises sociales, en particulier le développement des achats inclusifs est évoqué, est mentionné.
- *Évolution démographique et besoins de main-d'œuvre* : le vieillissement de la population active et les départs à la retraite des générations du baby-boom devraient accentuer les besoins de recrutement dans de nombreux secteurs au cours des prochaines années. Cette évolution pourrait favoriser une plus grande ouverture des employeur·euses à la diversité des profils et créer de nouvelles opportunités d'inclusion professionnelle pour les personnes vivant avec un handicap.

3.5.4 Menaces

- *Communication en matière de données entre Alfaset et le SAHA* : un manque de communication a été constaté entre Alfaset et le SAHA concernant les données. Cette situation comporte un risque d'interprétation divergente des informations disponibles et, par conséquent, de prise de décision sur des bases incomplètes ou mal partagées.
- *Coordination et synergies à l'échelle cantonale* : les résultats mettent en évidence un manque de synergies et de coordination entre les acteurs à l'échelle cantonale. Cette situation peut limiter la cohérence globale du dispositif et entraver la collaboration entre les institutions, car, celles-ci offrent des prestations à des coûts différents (prix du marché ou prix symbolique) en raison des différences de financement.
- *Redéfinition du rôle institutionnel dans un contexte visant à diversifier les acteurs* : la volonté étatique de sortir d'une logique de monopole peut générer une incertitude stratégique quant au positionnement futur de la Fondation et à l'évolution de ses prestations.
- *Manque de clarté sur les attentes cantonales* : les éléments recueillis relèvent un manque de clarté concernant le rôle attendu des institutions par le canton, ce qui peut compliquer la planification stratégique et l'adaptation de l'offre.
- *Exigences du 1^{er} marché du travail* : les exigences du 1^{er} marché du travail, notamment en termes de rendement et d'efficacité, peuvent constituer une contrainte pour l'insertion des PVH. Cette situation implique un besoin d'accompagnement des entreprises, notamment pour valoriser les apports des bénéficiaires au sein des équipes.
- *Conjoncture économique incertaine* : la période actuelle est marquée par une conjoncture économique incertaine, un chômage structurel, des pressions

économiques sur les entreprises et des ajustements, tels que les licenciements ou le chômage partiel. Ces éléments peuvent limiter la capacité des entreprises à accueillir des PVH.

- *Cloisonnement des financements et cadre légal* : les éléments recueillis soulignent une séparation des financements (AI et aide sociale), ainsi que des situations de double facturation et une certaine rigidité des cadres réglementaires. Ces facteurs contribuent à complexifier les parcours des bénéficiaires et à freiner la coordination entre les prestations.
- *Crainte de la perte de la rente AI* : les échanges indiquent que la crainte de perdre la rente AI freine la prise de risque chez les bénéficiaires et leur propension à s’engager dans des démarches d’insertion sur le 1^{er} marché du travail.
- *Complexification accrue des profils des bénéficiaires* : les résultats mettent en évidence une complexification accrue des profils accompagnés. Cette évolution nécessite des adaptations constantes des prestations et des pratiques professionnelles.
- *Différence de prix entre institutions* : les échanges mentionnent des écarts de prix entre les prestations proposées par différentes institutions. Certain·es interlocuteur·trices soulignent que la comparaison de ces coûts doit être interprétée avec prudence, dans la mesure où les modes de financement et les contraintes opérationnelles peuvent différer d’une institution à l’autre.

4. Axes de développement

Ce chapitre présente les principaux axes de développement des prestations d'Alfaset en matière de virage ambulatoire, d'inclusion professionnelle et d'accompagnement des personnes nécessitant un suivi intensif.

Ce chapitre constitue l'aboutissement de la démarche conduite tout au long de ce rapport. Il s'appuie sur les analyses développées dans les chapitres précédents ainsi que sur les échanges tenus lors de trois ateliers : le premier réunissant les représentant·es du SAHA, le deuxième la Fondation Alfaset et le troisième les deux parties. Ces ateliers ont permis de discuter des principaux enjeux identifiés et d'explorer différentes pistes d'évolution des prestations. Sur cette base, plusieurs axes de développement ont été élaborés. Ils constituent le socle des recommandations formulées au chapitre suivant.

Les axes ont été construits en tenant compte du cadre stratégique cantonal présenté au chapitre 2. Celui-ci vise notamment à réduire de manière significative le nombre de places en atelier pour le handicap mixte, à développer des solutions d'hébergement avec occupation pour les personnes nécessitant un accompagnement de la Fondation, mais ne pouvant plus répondre aux exigences de productivité en atelier, ainsi qu'à faciliter l'accès au premier marché du travail.

Dans ce contexte, les réflexions ont été structurées autour de trois axes de développement : le virage ambulatoire, l'inclusion sur le premier marché du travail et l'accompagnement des situations nécessitant un suivi intensif. Les axes présentés ci-après exposent les principales options discutées dans chacun de ces domaines¹³.

4.1 Axe 1 : Renforcer le virage ambulatoire et la personnalisation des parcours

Les évolutions des politiques du handicap visent à favoriser des formes d'accompagnement davantage intégrées dans les milieux de vie ordinaires et mieux adaptées aux aspirations des personnes concernées. Dans cette perspective, plusieurs pistes d'évolution peuvent être envisagées pour Alfaset : le développement des prestations ambulatoires, le renforcement des solutions favorisant les projets de vie à domicile, une plus grande personnalisation des parcours ainsi qu'une amélioration des outils de suivi et d'évaluation des besoins. Les échanges menés lors des ateliers ont permis d'identifier plusieurs leviers de développement.

I Développer les prestations ambulatoires et renforcer la coordination avec le réseau

En matière de prestations ambulatoires, la vision cantonale s'oriente vers un meilleur pilotage des prestations ambulatoires et une définition plus claire des prestations ASA développées par chacune des institutions. En particulier, dans le domaine du handicap

¹³ Toutes les options n'étaient pas ouvertes lors du lancement du mandat. Le rapport de planification 25.002, dans le cadre duquel s'inscrit le mandat confié à Interface par le DECS, a été adopté par le Conseil d'État et rendu public dans une conférence de presse le 24 janvier 2025. <https://www.ne.ch/communiques-de-presse/planification-de-loffre-de-prestations-sociales-dans-les-domaines-du-handicap-de-laddiction-et-de-la-grande-precarite>. Les discussions menées avec le SAHA et Alfaset ont été l'occasion de clarifier les attentes et la compréhension des prestations et ont conduit à des axes plus précis, mais de moindre envergure.

psychique, la FADS a une mission historique d'accompagnement post-cure. Le développement récent des ASA par Alfaset pose la question de leur articulation de manière à éviter les doublons et garantir une transparence sur le type de prestation, les publics auxquels elle s'adresse et les expertises mobilisées pour répondre à leurs besoins. Il s'agit de discuter du développement de telles prestations en amont avec l'État.

Lors de l'atelier réunissant des participant·es du SAHA et d'Alfaset, les discussions concernant cet objectif se sont articulées autour de deux axes principaux : le dialogue entre partenaires et le développement de nouveaux outils et pratiques. Sur le plan du développement, plusieurs chantiers sont identifiés : l'élaboration de critères d'évaluation communs, et d'outils communs, par le SAHA en collaboration avec les institutions (en particulier Alfaset ; l'amélioration de la visibilité sur les aspects financiers (la prestation ASA doit notamment sortir de la comptabilité « Hébergement ») ; il requiert de lui imputer les charges y relatives) ; ainsi que le développement de statistiques et d'une documentation partagée. La définition commune des prestations et des types de publics est également souhaitée. Sur le plan du dialogue, les discussions lors de l'atelier soulèvent la question du transfert de certains accompagnements socio-thérapeutiques du CNP vers les institutions du SAHA, notamment pour des situations complexes, non stabilisées ou en sortie d'hospitalisation. Le SAHA exprime par ailleurs un fort intérêt à jouer un rôle fédérateur vis-à-vis du CNP, en regroupant les intérêts des différentes institutions.

I Soutenir les projets de vie à domicile et les solutions de logement adaptées

Les infrastructures d'Alfaset constituent un atout pour le développement de solutions de logement adaptées et moins institutionnelles. Dans cette perspective, une réflexion partagée est souhaitée sur les bâtiments et concepts d'hébergement, ainsi que sur les prestations à offrir, que celles-ci relèvent d'Alfaset ou d'autres prestataires.

Selon les discussions de l'atelier commun, il existe déjà de nombreuses bonnes pratiques dans ce domaine chez Alfaset. Le SAHA souligne notamment la possibilité pour certaines personnes de louer leur propre appartement avec des degrés variables d'accompagnement. Sur cette base, les échanges convergent vers la nécessité de capitaliser sur les expériences existantes pour élaborer un concept plus général, intégrant différentes formes de logement et de suivi. Le renforcement des accompagnements orientés vers l'autonomie est également identifié comme une priorité.

I Renforcer la continuité et la personnalisation des parcours

La vision cantonale invite Alfaset à explorer de nouvelles approches en matière d'accompagnement, d'hébergement et d'inclusion professionnelle. Cette dynamique implique toutefois un dialogue renforcé et une coordination accrue avec le SAHA, en particulier autour des projets pilotes développés actuellement, notamment aliaCap et Profil, afin de favoriser les synergies et la complémentarité des interventions.

Les discussions menées lors des ateliers soulignent par ailleurs que le développement de projets au sein d'Alfaset, comme l'engagement d'une CIP, n'est pas contradictoire avec d'autres projets pilotes menés au niveau cantonal. Les approches sont perçues comme complémentaires. En effet, la CIP dispose d'une connaissance approfondie des personnes qu'elle accompagne, un capital interne que les projets pilotes ne pourront pas reproduire. En complément, les échanges mentionnent la nécessité de renforcer une approche de type *case management*, ainsi que l'autonomie des bénéficiaires à travers une meilleure articulation de la chaîne MSP–CIP–aliaCap/Profil.

I Améliorer l'adéquation des prestations aux besoins des bénéficiaires

Il apparaît nécessaire de mieux adapter les prestations institutionnelles aux besoins et aux projets individualisés des bénéficiaires. À cette fin, le canton souligne la nécessité de disposer d'une meilleure visibilité des parcours et des profils des personnes accompagnées, ainsi que de leur évolution au sein des prestations d'Alfaset. Le besoin de données de monitoring et la mise en place d'un outil informatique commun afin de clarifier les parcours au sein d'Alfaset sont des mesures partagées par le canton et Alfaset. Cette démarche est d'ailleurs en cours de développement au sein de la Fondation depuis le printemps 2026. Si Alfaset développe actuellement les outils nécessaires au suivi des parcours, la définition d'un cadre commun de monitoring ainsi que son utilisation à des fins de pilotage du dispositif sont identifiées comme relevant de la responsabilité de l'État.

Sur le plan opérationnel, plusieurs attentes sont formulées : adapter les compétences et les effectifs professionnels aux besoins, renforcer l'accompagnement des publics très bas seuil via le Centre de jour, et clarifier l'orientation des personnes les plus autonomes.

Sur la question de l'adéquation des profils professionnels, les échanges apportent des nuances selon les prestations. Dans les foyers, la qualification du personnel est perçue comme adéquate, mais, selon les participant·es, les effectifs seraient à revoir dans la mesure où les personnes accompagnées ne sont plus occupées en journée. Dans les ateliers, la qualité est également reconnue, mais la question des effectifs devrait être repensée. Une partie du fonctionnement repose en effet sur des personnes en reconversion placées et financées par l'AI, qui ne figurent pas dans les effectifs officiels, mais sont indispensables au bon fonctionnement des ateliers.

Concernant l'accompagnement des publics très bas seuil, les discussions reconnaissent le potentiel de développement de ces prestations, tout en soulignant que l'expérience dans ce domaine reste limitée, celle-ci reposant essentiellement sur l'intégration récente de certaines activités du CNP au sein d'Alfaset. Un travail préalable de définition des besoins, mené en collaboration avec le SAHA, est jugé nécessaire avant d'aller plus loin.

Enfin, la question de l'orientation des personnes relativement autonomes est identifiée comme un nouveau paradigme pour Alfaset. Le dialogue autour de ces situations est encore en construction, et l'engagement de la CIP est perçu comme un levier pour accompagner cette évolution.

I Développer des outils communs de suivi et d'évaluation

La vision cantonale s'oriente vers le développement d'outils d'évaluation communs et reconnus avec Alfaset. Le lien avec JUNORAH est identifié comme un ancrage important dans cette démarche. Ces outils pourraient également servir à objectiver davantage la complexification croissante des situations accompagnées. Les discussions de l'atelier final confirment la nécessité de développer des outils d'évaluation communs et partagés.

Concernant le lien avec JUNORAH, les discussions soulignent que le dialogue doit être renforcé. Aujourd'hui, JUNORAH oriente uniquement pour l'hébergement ; d'autres modalités restent à trouver pour informer le SAHA sur tout ce qui concerne les ateliers. Par ailleurs, une réorganisation de Pro Infirmitas au niveau suisse est annoncée. Les éventuelles répercussions de cette évolution sur le pilotage des prestations JUNORAH, propres aux cantons de Neuchâtel et du Jura, restent à clarifier. Sur la question de la complexification des profils, les échanges insistent sur la nécessité de définir des critères communs, ce qui passe là encore, selon les participant·es, par une intensification du

dialogue et une augmentation des moyens. Une démarche en ce sens est d'ailleurs déjà initiée entre le SAHA et Alfaset. Les discussions soulèvent également la nécessité de définir précisément ce que recouvre la notion de « public bas seuil » afin de mieux cadrer le développement des prestations qui y sont liées et d'établir un lien cohérent avec la complexification croissante des situations accompagnées.

4.2 Axe 2 : Renforcer l'inclusion sur le premier marché du travail par la complémentarité des dispositifs

Différentes alternatives relatives à l'évolution des prestations d'Alfaset en matière d'inclusion sur le 1^{er} marché de l'emploi (de l'abandon au monopole) ont été discutées avec les participant·es aux ateliers. Les analyses issues de ces échanges montrent que les parties convergent vers un même constat : l'évolution des prestations d'Alfaset en matière d'inclusion sur le 1^{er} marché de l'emploi devrait s'appuyer sur le développement des prestations actuelles (statu quo renforcé). Cette orientation repose sur une coopération accrue avec les projets existants : aliaCap et Profil. Elle vise une meilleure articulation des dispositifs afin d'orienter les bénéficiaires vers des prestations adaptées. Elle permet également de mobiliser de manière complémentaire les compétences de chaque acteur et s'appuie sur les atouts d'Alfaset, notamment sa connaissance fine des bénéficiaires et son réseau d'entreprises. Sa mise en œuvre implique principalement un renforcement de la coordination ainsi qu'une clarification des rôles, des modalités de collaboration et des objectifs en matière d'inclusion.

4.3 Axe 3 : Repenser l'articulation des prestations destinées aux publics nécessitant un accompagnement intensif

En matière d'accompagnement intensif, trois alternatives de développement des prestations ont été discutées lors des ateliers menés avec le canton et Alfaset. À l'issue de ces échanges, deux propositions ont été retenues pour approfondissement : d'une part, la transformation du CNR en centre de jour ; d'autre part, un rapprochement entre le CNR et les ateliers partenaires.

- La transformation du CNR en centre de jour présente plusieurs points forts, notamment une augmentation du taux d'occupation (toute chose étant égale par ailleurs) et une clarification des prestations. Il soulève toutefois des enjeux importants. Sur le plan du financement, des incertitudes subsistent (perte, gain ou neutralité). Selon Alfaset, cet axe comporte un risque financier significatif dans la mesure où il pourrait entraîner une diminution des subventions perçues en raison d'une modification du mode de financement, avec un passage d'une facturation basée sur les heures à une facturation basée sur les jours. La Fondation relève également que l'accès aux prestations de centre de jour est conditionné à un financement individuel, ce qui pourrait entraîner des conséquences pour certains publics. Par ailleurs, des pertes liées aux investissements récents sont anticipées. Ensuite, si le canton envisage principalement un changement de nature administrative, Alfaset souligne qu'une telle transformation impliquerait nécessairement une évolution des missions et une adaptation effective des prestations proposées. En effet, le modèle « centre de jour » est davantage associé à une logique de stabilisation. Dans ce sens, cette option comporte un risque de perte du statut de travailleur·euse au profit de celui de personne prise en charge, ce qui peut avoir des implications importantes pour les bénéficiaires. D'autres difficultés engendrées par cette alternative sont de plus relevées, comme la perte du rôle de porte d'entrée spécifique pour certains publics (notamment les personnes avec troubles psychiques ou en situation d'exclusion), une diminution du contrôle sur l'orientation (JUNORAH) ou encore des difficultés de coordination avec les autres prestations d'Alfaset. Pour finir, un

besoin de clarifier les objectifs de la prise en charge afin de garantir le maintien d'une logique de réhabilitation a été identifié.

- Un rapprochement entre le CNR et les ateliers partenaires présente plusieurs avantages, notamment en termes d'homogénéité des publics, de synergies entre les activités et d'optimisation des ressources. Il permet également de clarifier les prestations et de renforcer la cohérence de l'offre, avec à la clé des gains d'efficience potentiels. Ce rapprochement soulève toutefois plusieurs points d'attention. La question de la durée des prises en charge apparaît sensible, notamment au regard de la temporalité actuelle du CNR (limitée à dix-huit mois). Un risque de diminution du nombre de places est également identifié, avec des conséquences possibles sur l'accès aux prestations et sur les équilibres financiers. Les échanges lors de l'atelier mettent de plus en évidence une potentielle perte du rôle d'orientation et d'évaluation actuellement assuré par le CNR, ainsi qu'un affaiblissement de sa fonction de porte d'entrée pour certains publics spécifiques. Enfin, la mise en œuvre de ce rapprochement nécessiterait de repenser le concept global de prise en charge et d'en clarifier les objectifs, afin de garantir la pertinence des réponses apportées aux besoins des personnes accompagnées.

Les discussions de l'atelier commun mettent en évidence des positions encore divergentes concernant l'alternative à privilégier. Dans l'hypothèse d'une transformation du CNR en centre de jour, le canton considère que le changement serait principalement d'ordre administratif et que les objectifs d'accompagnement et de progression seraient maintenus. Alfaset exprime toutefois des réserves, en particulier concernant les implications concrètes de ce changement de statut, notamment en matière de financement et de contenu effectif des prestations. Alfaset souligne également une difficulté concernant les parcours : la transformation en centre de jour pourrait affaiblir la logique de progression vers les ateliers partenaires et rendre ces prestations moins accessibles. À l'inverse, le canton met en avant un potentiel de simplification du dispositif et une meilleure visibilité de la plus-value des prestations. Au-delà de ces divergences, les discussions convergent vers un enjeu central : améliorer à la fois la qualité et la capacité de réponse aux besoins des publics concernés. Cela passe par une simplification du dispositif, un renforcement des synergies entre prestations et une réflexion plus large sur l'organisation de l'offre à l'échelle cantonale, incluant une éventuelle réorganisation des prestations entre le haut et le bas du canton.

5. Recommandations

Ce chapitre présente les recommandations issues de l'analyse, articulées autour des principaux enjeux identifiés et des orientations cantonales applicables à la Fondation Alfaset.

Ce chapitre présente quinze recommandations issues de l'analyse stratégique menée dans le cadre du mandat. Elles s'appuient sur les constats développés dans les chapitres précédents et tiennent compte des orientations cantonales ainsi que des échanges menés avec le SAHA et la Fondation Alfaset.

Les recommandations sont d'abord présentées en lien avec les principales questions d'évaluation, puis regroupées selon les axes stratégiques cantonaux afin d'en faciliter la lecture et la mise en œuvre.

I Compte tenu du contexte économique, réglementaire et politique neuchâtelois, quelles améliorations pourraient être apportées aux prestations d'Alfaset, pour qu'elles répondent pleinement à l'objectif d'inclusion professionnelle sur le 1^{er} marché de l'emploi ?

Les analyses montrent que l'amélioration de l'inclusion sur le 1^{er} marché du travail repose sur une meilleure articulation entre les prestations d'Alfaset, les dispositifs existants et les attentes des entreprises. Pour ce faire, une structuration plus forte des parcours et des modalités d'accompagnement est nécessaire. L'enjeu principal consiste à renforcer la coordination des interventions, à clarifier les rôles des acteurs et à développer une approche plus systématique du lien avec le tissu économique.

1. Clarifier les modalités d'accompagnement vers le 1^{er} marché du travail

Il est recommandé de définir un cadre commun précisant les objectifs, les publics cibles, les critères d'accès ainsi que les modalités d'accompagnement vers le 1^{er} marché du travail. Aujourd'hui, l'absence de définition partagée limite la lisibilité du dispositif et engendre des attentes divergentes entre acteurs. Ce travail devrait permettre de distinguer clairement les prestations visant une insertion directe, celles visant une préparation à l'emploi, ainsi que les situations pour lesquelles le 1^{er} marché ne constitue pas un objectif prioritaire. Il pourrait être formalisé dans le contrat de prestations ou dans un document de référence partagé. Les objectifs fixés en matière d'inclusion (cibles) sur le 1^{er} marché du travail doivent à notre avis être équitables (et pas forcément comparables) ; en effet ils dépendent non seulement des ressources à disposition, mais surtout des publics concernés.

2. Renforcer la coordination avec les dispositifs d'inclusion existants

Les modalités de collaboration opérationnelle avec les dispositifs cantonaux existants doivent être renforcées afin d'éviter les ruptures de parcours et les redondances. Concrètement, cela implique de clarifier les rôles respectifs des acteurs, de formaliser les processus d'orientation et de renforcer les échanges d'informations sur les situations suivies. Une attention particulière doit être portée aux moments de transition (entrée, sortie, réorientation). Cette coordination doit être pensée à l'échelle du dispositif

cantonal, et non uniquement à l'échelle d'Alfaset. Les rôles des différents acteurs cantonaux dans l'orientation initiale devraient être précisés.

3. Renforcer le suivi individualisé des parcours d'insertion ou d'inclusion

Il s'agit de mettre en place une fonction de suivi et de coordination des parcours, comparable à une approche de type case management. Pour chaque bénéficiaire, une personne référente chargée d'assurer le suivi du parcours, de coordonner les interventions et de faire le lien avec les partenaires, notamment les employeur·euses, doit être déterminée. Ce suivi doit permettre d'assurer la continuité du parcours, de coordonner les interventions, et de répondre aux attentes des entreprises, qui expriment un besoin de soutien dans l'intégration des bénéficiaires à leurs équipes. Il peut s'agir d'un rôle existant renforcé ou d'une nouvelle fonction à formaliser, avec des responsabilités explicites (suivi, coordination, lien avec l'employeur·euse).

I Quelles sont les adaptations ou nouvelles prestations à mettre en œuvre pour répondre aux besoins des personnes nécessitant un accompagnement intensif ?

Les analyses mettent en évidence une augmentation des besoins liés à des profils complexes, nécessitant une clarification des prestations existantes et de leur articulation. Les prestations couvrent un large spectre, mais leurs objectifs et leur positionnement restent parfois ambigus. L'enjeu principal réside dans la clarification des fonctions des prestations et dans l'amélioration de la lisibilité des parcours.

4. Clarifier le positionnement des prestations et des publics accompagnés

Une clarification du positionnement du CNR apparaît nécessaire. Ce travail devrait permettre de préciser les objectifs poursuivis par cette prestation, les profils de bénéficiaires concernés, ainsi que les critères d'admission et d'orientation. Il devrait également conduire à une définition partagée des publics très bas seuil et des modalités d'accompagnement adaptées à leurs besoins. Enfin, il contribuerait à mieux définir l'articulation du CNR avec les autres prestations d'Alfaset et les acteurs du réseau, en particulier dans le domaine de la psychiatrie et de la réhabilitation psychosociale. Cette clarification constituerait une base commune pour l'orientation des bénéficiaires et le pilotage du dispositif.

5. Renforcer l'articulation entre le CNR, le centre de jour et les différents types d'ateliers

Il est recommandé de structurer les passerelles entre les prestations afin de permettre des parcours évolutifs et adaptés aux besoins des bénéficiaires. Cela implique notamment de clarifier les complémentarités entre ateliers productifs et ateliers partenaires, et d'éviter les effets de silo. Des outils de coordination (référent·e commun·e, points de situation, critères de transition) peuvent soutenir cette articulation.

I Comment améliorer la rentabilité et la productivité des infrastructures et activités existantes tout en maintenant la qualité des prestations ?

Les analyses montrent que l'amélioration de la rentabilité et de la productivité des infrastructures et activités d'Alfaset repose principalement sur une meilleure adéquation entre les ressources mobilisées, les besoins des bénéficiaires et les objectifs fixés par le canton. Dans un contexte marqué par l'évolution des profils accompagnés et des

prestations attendues, les principaux leviers identifiés concernent l'adaptation progressive de l'offre, l'optimisation de l'utilisation des infrastructures et des ressources humaines, ainsi qu'une amélioration de la visibilité des coûts et du pilotage financier. Ces évolutions doivent toutefois être menées de manière à préserver la qualité de l'accompagnement et la capacité du dispositif à répondre aux besoins des bénéficiaires.

6. Prendre les mesures pour atteindre les cibles fixées par le canton

Alfaset doit progressivement prendre les mesures permettant d'atteindre les cibles fixées par le canton. Il s'agit notamment de réduire de 27 unités le nombre de places en hébergement simple tout en créant 20 places supplémentaires en hébergement avec occupation. Par ailleurs, il convient de réduire de près de 40 unités le nombre de places en ateliers productifs et de 40 en ateliers socialisants. Alfaset a déjà planifié certaines de ces mesures, de manière échelonnée, entre 2027 et 2029.

7. Analyser en détail les ateliers productifs

Le nombre, les prestations et les coûts (fonctionnement et investissement) des ateliers productifs doivent faire l'objet d'une analyse fine. Les démarches récentes de la Fondation à ce titre sont à poursuivre. Les infrastructures et leur entretien ne doivent pas présenter des coûts disproportionnés par rapport à leur utilisation. En outre, les coûts effectifs doivent être identifiés et expliqués.

Naturellement, en parallèle de cette analyse, les démarches entreprises par Alfaset en matière de développement commercial doivent être maintenues et viser à davantage d'autonomie financière.

8. Adapter l'organisation interne et les ressources

L'organisation interne (répartition des rôles, encadrement, compétences) doit être ajustée en fonction de l'évolution des besoins des bénéficiaires et des prestations. Cela peut impliquer une redéfinition de certaines fonctions, un renforcement de compétences spécifiques (accompagnement social, insertion) ou une adaptation des ratios d'encadrement. Cette évolution doit être progressive et appuyée sur un diagnostic partagé.

9. Maîtriser les charges transversales et renforcer leur lisibilité

La transparence et le pilotage des charges transversales doivent être améliorés, afin de mieux comprendre leur évolution et leur répartition entre prestations. Une clarification des coûts permet de soutenir les décisions stratégiques (développement, adaptation, priorisation) et d'alimenter le dialogue avec le canton.

La comptabilité analytique doit être affinée de manière à pouvoir identifier les coûts et les recettes spécifiques liés à chaque prestation.

10. Anticiper les changements en matière de ressources humaines

Les charges transversales ont connu une hausse ces dernières années, notamment en lien avec le renforcement de certaines fonctions support et avec l'accroissement des exigences en matière de gouvernance, de contrôle interne, de qualité, de suivi financier et administratif ainsi que d'évolution du cadre normatif. Dans un contexte de ressources contraintes, il apparaît toutefois pertinent de poursuivre la réflexion sur l'organisation de ces fonctions et sur les possibilités de gains d'efficacité. Nous recommandons à la Fondation de mettre en place une réflexion systématique en amont des départs

prévisibles de collaborateur·trices. Cette réflexion devrait permettre d'examiner les besoins futurs du poste, les compétences requises, son niveau d'activité ainsi que les éventuelles synergies pouvant être développées avec d'autres fonctions. Cette démarche gagnerait à s'inscrire dans une stratégie RH plus globale visant à accompagner les évolutions de la Fondation tout en garantissant une utilisation efficiente des ressources.

I Comment faire reconnaître et valoriser les compétences des personnes suivies par Alfaset tant dans leur engagement professionnel que dans leur inclusion sociale ?

Les analyses mettent en évidence un décalage entre les compétences développées dans le dispositif et leur reconnaissance sur le marché du travail. La valorisation des compétences constitue un levier central pour soutenir l'inclusion et renforcer la reconnaissance des parcours.

11. Renforcer la valorisation et la reconnaissance des compétences acquises

Des outils permettant de formaliser et de valoriser les compétences acquises (attestations, certifications, portefeuilles de compétences) sont à développer. L'objectif est de rendre ces compétences visibles et compréhensibles pour les employeur·euses et les partenaires, et de soutenir les parcours des bénéficiaires.

12. Renforcer la lisibilité de l'offre de prestations et des parcours

Il est recommandé d'améliorer la présentation, la communication et la stratégie de l'offre de prestations, afin de faciliter sa compréhension par les partenaires et les entreprises. Une meilleure lisibilité contribue à l'orientation des bénéficiaires, au développement de collaborations et à la reconnaissance du rôle d'Alfaset.

I Quels sont les autres défis stratégiques posés à la Fondation d'Alfaset sur les plans financier, économique et social ?

Les analyses mettent en évidence des enjeux importants en matière de gouvernance, de coordination et de pilotage. L'évolution du dispositif vers une plus grande complexité nécessite une clarification du positionnement des acteurs et un renforcement des outils de pilotage.

13. Développer un système de pilotage fondé sur des données partagées et des indicateurs de suivi et de performance

Il est recommandé de mettre en place un système de pilotage reposant sur des données partagées, incluant des indicateurs de suivi, de performance et de qualité liés aux parcours des bénéficiaires. Ces indicateurs doivent permettre de suivre les résultats des prestations, d'objectiver les évolutions et d'appuyer le dialogue entre les acteurs. Ils peuvent être intégrés dans le contrat de prestations et faire l'objet d'un suivi périodique.

14. Améliorer la connaissance et le suivi des parcours des bénéficiaires

Des outils permettant de suivre les trajectoires des bénéficiaires entre les différentes prestations et acteurs du dispositif sont à développer. L'objectif est de disposer d'une vision longitudinale des parcours, aujourd'hui partiellement absente, afin de mieux comprendre les dynamiques d'insertion, les ruptures et les besoins d'adaptation. Ce suivi constitue un levier central pour le pilotage stratégique et l'amélioration continue du

dispositif. Le parcours est à considérer dès le premier contact avec le·la bénéficiaire, dans le cadre de l'analyse des besoins. Cette phase d'orientation est à coordonner avec les autres portes d'entrée dans le dispositif cantonal afin que le tout soit cohérent, mais aussi que les prestations soient pertinentes.

15. Préciser les différents niveaux d'échange

La Fondation Alfaset constitue un acteur majeur dans le dispositif cantonal : le nombre de PVH, le nombre de collaborateur·trices, l'étendue des prestations, les infrastructures, tout comme son budget et le financement cantonal sont très importants.

La volonté du canton d'améliorer le pilotage du dispositif est sensée et nécessaire. Les groupes de travail mis en place récemment et réunissant le SAHA et Alfaset portent déjà leurs fruits. Ils ont déjà permis d'améliorer la confiance mutuelle, la collaboration et la compréhension commune de tout ou partie des enjeux. L'évolution positive, constatée entre la situation lors du lancement de ce mandat et la situation actuelle, est à souligner.

Sur ces bases fondamentales, il convient à notre avis de préciser les différents niveaux de pilotage et d'échanges. Au niveau stratégique, les compétences du Canton et du Conseil de fondation de la Fondation Alfaset sont déjà précisées et elles n'ont pas fait l'objet de cette étude. Cela entre plus largement dans la politique cantonale concernant le pilotage de fondations chargées de tâches déléguées par l'État.

Au niveau opérationnel, il convient de prévoir les organes ou « lieux » au sein desquels le SAHA et Alfaset peuvent échanger, se coordonner et co-construire. Il conviendrait de préciser le cercle des participant·es, le caractère permanent ou transitoire de ces organes ou autres groupes de travail, le niveau décisionnel lors de réunions bilatérales, etc.

Comme les défis liés à l'inclusion des personnes vivant avec un handicap seront à relever sur plusieurs législatures, il paraît fondamental que les acteurs cantonaux puissent se fonder sur des structures simples, efficaces et transparentes ainsi que sur des relations de collaboration favorisant la confiance et la compréhension.

Dans le tableau suivant, les recommandations ci-dessus sont classées selon les axes stratégiques du Canton de Neuchâtel. Les recommandations ont été évaluées selon trois critères. Leur *impact* correspond à leur contribution attendue à l'amélioration du dispositif, des prestations et des parcours des bénéficiaires. Leur *caractère structurant* reflète leur importance comme fondement ou préalable à d'autres évolutions du dispositif : un caractère structurant élevé indique qu'une recommandation conditionne ou facilite la mise en œuvre de plusieurs autres recommandations. Leur *faisabilité* est appréciée au regard des ressources, des conditions organisationnelles et des changements nécessaires à leur mise en œuvre.

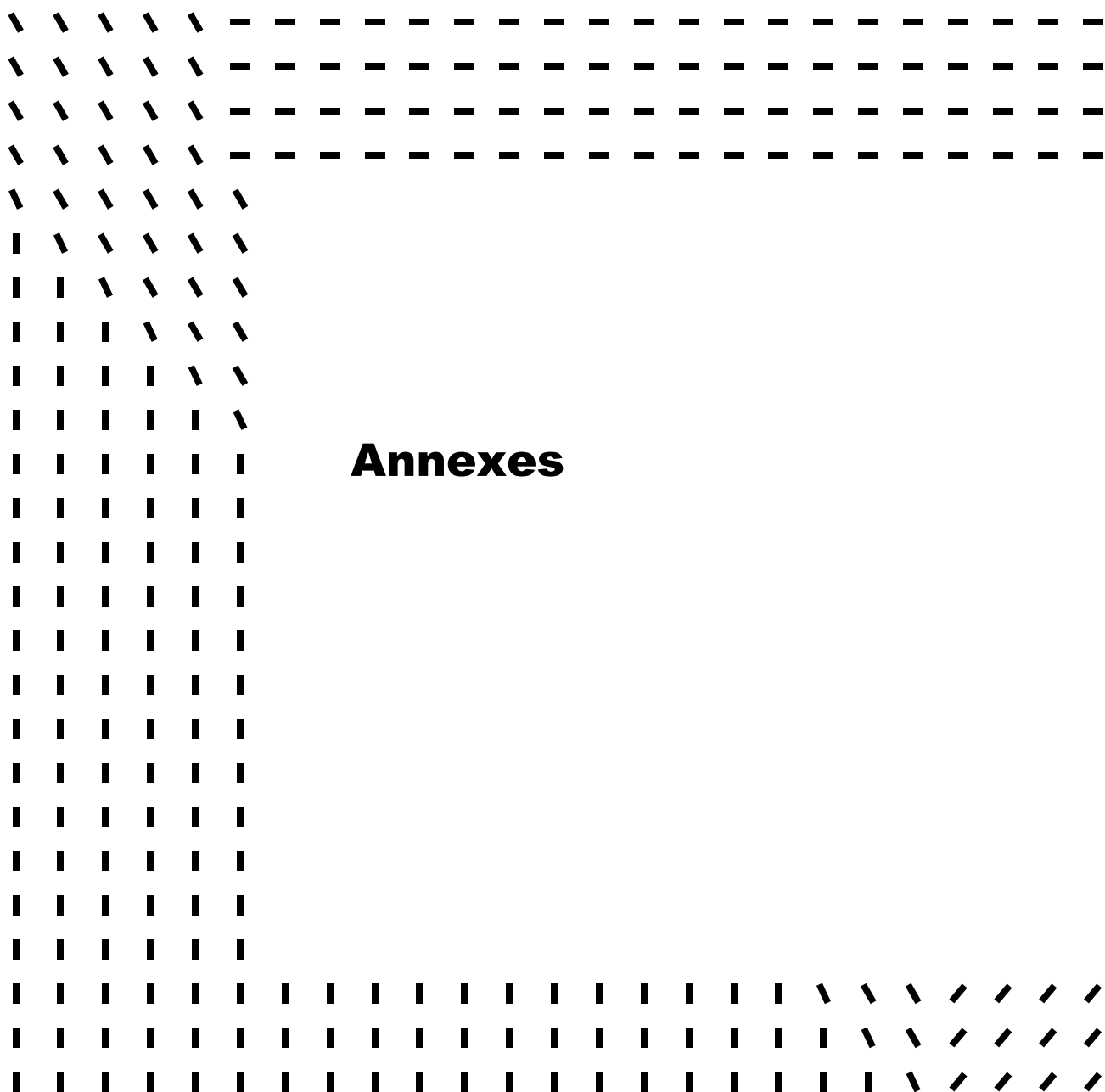
Sur cette base, les recommandations ont été hiérarchisées afin de mettre en évidence les étapes clés de l'évolution du dispositif. Les recommandations de *priorité 1* constituent les principaux leviers de transformation du dispositif et les préalables aux autres évolutions (4, 6, 13, 14). Les recommandations de *priorité 2* concernent principalement l'évolution des prestations, des parcours et des collaborations (1, 2, 3, 5, 8, 12). Les recommandations de *priorité 3* relèvent davantage d'une logique d'optimisation et de consolidation du dispositif (7, 9, 10, 11, 15).

Il convient de souligner que la priorisation découle des trois critères choisis par Interface et de leur pondération, à savoir qu'une priorité de niveau « 1 » doit cumuler au moins deux appréciations « élevées ». Selon le choix des critères et de leur appréciation (notamment au niveau politico-administratif), la priorisation peut être très différente.

F 5.1 : Classification des recommandations selon les axes stratégiques du Canton de Neuchâtel

<i>Axe</i>	<i>Recommandation</i>	<i>Impact</i>	<i>Caractère structurant</i>	<i>Faisabilité</i>	<i>Degré de priorité</i>
Axe 1 – Poursuivre le virage ambulatoire	1. Clarifier les modalités d'accompagnement vers le 1 ^{er} marché du travail	Élevé	Moyen	Moyenne	2
	2. Renforcer la coordination avec les dispositifs d'inclusion existants	Élevé	Moyen	Moyenne	2
	3. Renforcer le suivi individualisé des parcours d'insertion ou d'inclusion	Moyen	Moyen	Moyenne	2
	11. Renforcer la valorisation et la reconnaissance des compétences acquises	Moyen	Limité	Moyenne	3
	12. Renforcer la lisibilité de l'offre de prestations et des parcours	Moyen	Moyen	Élevée	2
Axe 2 – Apporter une réponse à la complexification	4. Clarifier le positionnement des prestations et des publics accompagnés	Élevé	Élevé	Élevée	1
	5. Renforcer l'articulation entre le CNR, le centre de jour et les différents types d'ateliers	Moyen	Moyen	Moyenne	2
Axe 3 – Optimiser le dispositif de prestations institutionnelles	6. Prendre les mesures pour atteindre les cibles fixées par le canton	Élevé	Élevé	Moyenne	1
	7. Analyser en détail les ateliers productifs	Limité	Limité	Élevée	3
	8. Adapter l'organisation interne et les ressources	Moyen	Moyen	Moyenne	2
	9. Maîtriser les charges transversales et renforcer leur lisibilité	Moyen	Limité	Moyenne	3
	10. Anticiper les changements en matière de ressources humaines	Moyen	Limité	Élevé	3
Axe 4 – Améliorer le pilotage du dispositif	13. Développer un système de pilotage partagé fondé sur des données communes et des indicateurs de suivi et de performance	Élevé	Élevé	Moyenne	1
	14. Améliorer la connaissance et le suivi des parcours des bénéficiaires	Élevé	Élevé	Moyenne	1
	15. Préciser les différents niveaux d'échange	Limité	Limité	Élevée	3

Légende : Interface (2026)



A 1 Liste des personnes interrogées

Les tableaux ci-dessous présentent les listes des personnes ayant participé aux entretiens réalisés dans le cadre du mandat.

FA 1 : Liste des personnes interrogées lors des entretiens – Partenaires externes

<i>Prénom Nom</i>	<i>Fonction</i>	<i>Organisation</i>
Kathrin Roth	Directrice DC Formation, Travail et Logements Directeur général	Perce-neige
Vincent Martinez		
Mathieu Ferchaud	Manager des contrats	Office AI
Daniel Schouwey	Chef de service	Service de l'action sociale (SASO)
Nadia Gagg	Responsable de l'insertion	
Sophie Moulin	Cheffe de projet	aliaCap
Eva Meroni	Directrice	Profil
Thuan Nguyen	Directeur	Centre Neuchâtelois d'Insertion Professionnelle (CNIP)
Office de coordination pour les questions dans le domaine du handicap (OCQH) du canton du Valais	Gaétan Debons	Chef d'Office
Mathieu Aubert	Chef de service	Service de l'économie du Canton de Neuchâtel (NECO)
Cédric Vuillemin	Collaborateur	Entreprise Metalem
Franziska Vuille	Présidente de Mood events et responsable bénévole	Mood festival
Leslie Nguyen	Architecte et cheffe de projet du projet VitamiNE	Service des bâtiments du Canton de Neuchâtel
Martine Hostettler	Responsable des projets de collaboration avec Alfaset	BMS (celgene)
Raphaël Sandoz	Membre organisateur	Fête des Vendanges
Sylvain Nussbaum	Directeur de production	Felco SA
Marc-André Clerc	Directeur	von Bergen SA

FA 2 : Liste des personnes interrogées lors des entretiens – SAHA et Alfaset

<i>Prénom Nom</i>	<i>Fonction</i>	<i>Organisation</i>
Magaly Hanselmann	Cheffe de service	SAHA
Luca Indelicato	Responsable planification	SAHA
Alexandre Hirschi	Responsable du domaine finance	SAHA
Nathalie Christen	Préposée et responsable du domaine Inclusion	SAHA
Graziella Di Munno	Cheffe de projet et responsable du domaine Accompagnement et hébergement	SAHA
David Grandjean	Directeur général	Alfaset
Sébastien Liefferoy	Directeur adjoint, responsable des ateliers de productions Neuchâtel et Couvet	Alfaset
Loris Bortoluzzi	Directeur adjoint, responsable des ateliers de productions La Chaux-de-Fonds	Alfaset
Yama Darmanger	Responsable des Ateliers Partenaires, CNR et du Centre de Jour	Alfaset
Olivier Bugnon	Directeur de l'accompagnement psycho-social	Alfaset
Laure Amstutz	Responsable du secteur résidentiel	Alfaset
Jean François Pellaton	Responsable psychosocial et admissions	Alfaset
Pierre Guillaume Gentil	Responsable psychosocial	Alfaset
Florence Amez-Droz	Coordinatrice en insertion professionnelle	Alfaset
Mélissa Walther	Éducatrice	Alfaset
Sophie Minger	Directrice Finances, Ressources Humaines & Administration	Alfaset
Julie Prada	Assistante sociale	Direction cantonale Pro Infirmis Jura-Neuchâtel

A 2 Liste des personnes ayant participé aux ateliers

Le tableau ci-dessous présente la liste des personnes ayant participé aux ateliers

FA 3 : Liste des personnes ayant participé aux ateliers

<i>Prénom Nom</i>	<i>Fonction</i>	<i>Organisation</i>	<i>N° de l'atelier</i>
Magaly Hanselmann	Cheffe de service	SAHA	Ateliers 1 et 3
Luca Indelicato	Responsable planification	SAHA	Ateliers 1 et 3
Alexandre Hirschi	Responsable du domaine finance	SAHA	Ateliers 1 et 3
Graziella Di Munno	Cheffe de projet-responsable de l'hébergement	SAHA	Ateliers 1 et 3
David Grandjean	Directeur général	Alfaset	Ateliers 2 et 3

Pierre Guillaume Gentil	Responsable psychosocial	Alfaset	Ateliers 2 et 3
Olivier Bugnon	Directeur de l'accompagnement psycho-social	Alfaset	Ateliers 2 et 3
Sébastien Liefferoy	Directeur adjoint, Responsable des ateliers de productions Neuchâtel et Couvet	Alfaset	Ateliers 2 et 3
Sophie Minger	Directrice Finances, Ressources Humaines & Administration	Alfaset	Ateliers 2 et 3
Yama Darmanger	Responsable des Ateliers Partenaires, CNR et du Centre de Jour	Alfaset	Ateliers 2 et 3