



Rapport d'information du Conseil communal au Conseil général concernant la politique d'apprentissage de la Ville de Neuchâtel

(Du 1^{er} juin 2015)

Monsieur le Président,
Mesdames, Messieurs,

1. Introduction

La Ville de Neuchâtel est soucieuse de dispenser une formation de qualité à l'ensemble des jeunes qu'elle accueille et forme. En effet, la pluralité des services, des missions et des compétences internes à l'Administration permet d'offrir à nos apprentis¹ et stagiaires une formation différenciée, les obligeant à s'adapter à chaque nouvel environnement et leur conférant ainsi une souplesse qui sera transférable dans leurs futures expériences professionnelles.

La Ville est un employeur formateur important du canton de Neuchâtel, tant par sa taille que par la diversité des fonctions occupées, en lien avec les missions qui lui sont attribuées. Elle peut ainsi contribuer activement à la formation des jeunes en leur offrant une large plateforme.

Par ailleurs, il convient de mentionner que notre Administration s'engage dans la formation des jeunes - outre par l'offre de places

¹ Nota : Afin de faciliter la lecture, le masculin vaut pour le féminin.

d'apprentissage – mais également par le biais de stages dans ses services, de différents types.

Dans son programme politique 2014-2017, notre Conseil consacre plusieurs actions à la formation professionnelle dans le but de développer encore davantage son offre de places d'apprentissage.

Encadrer des jeunes pour obtenir un diplôme professionnel reconnu et pour leur permettre d'acquérir des compétences et connaissances transférables dans le monde du travail nécessitent la mise en place d'une réelle politique d'apprentissage, une planification de la formation professionnelle et des compétences d'encadrement, ces éléments s'inscrivant dans le développement d'une réelle culture d'entreprise. Pour assurer cette tâche exigeante, notre Administration se doit de développer un concept d'apprentissage. Dans ce sens, notre Conseil a repensé sa politique d'apprentissage. Le présent rapport a pour objectif d'informer votre Autorité des réflexions qui ont été menées sur ce thème et des mesures concrètes qui vont être introduites dès la rentrée scolaire d'août 2015. Le présent rapport d'information contient :

- un état des lieux de la politique d'apprentissage actuelle (chapitre 2) ;
- des constats sur celle-ci (chapitre 3) ;
- un comparatif avec sept autres Administrations - Confédération, Cantons de Berne, Jura et Neuchâtel et les Villes de La Chaux-de-Fonds et du Locle - (chapitre 4) ;
- des mesures permettant de mettre en œuvre une nouvelle politique de formation (chapitre 5) ;
- les consultations des associations du personnel et de la commission financière (chapitre 6) ;
- les conclusions et recommandations (chapitre 7).

Avant d'entrer concrètement dans la thématique, il convient d'expliquer dans quel contexte le travail d'analyse concernant la formation destinée aux apprentis a été effectué.

Le présent rapport s'appuie sur le travail de master – brillamment réussi – effectué par l'une de nos collaboratrices, intitulé « *Evaluation de la politique de formation de la Ville de Neuchâtel destinée aux apprentis : propositions et recommandations* ».

La méthodologie utilisée est basée sur les axes suivants :

- a) Elaboration de statistiques** : dans le but de disposer d'un « état des lieux » de l'apprentissage à la Ville, notre collaboratrice a récolté tous les éléments nécessaires à l'élaboration de statistiques, basées sur les années 2008-2013. Outre les éléments chiffrés, la récolte d'information a été complétée par des entretiens téléphoniques avec des chefs de services (11) et avec des apprentis ayant quitté l'Administration (36). Ces statistiques ont ensuite été utilisées comme base de réflexion avec les groupes de travail des différents acteurs (voir chapitre 2 ci-dessous).
- b) Constitution de groupes de travail internes à la ville** : en vue d'élargir le recueil des informations nécessaires, elle a organisé des groupes de travail avec un échantillon de chefs de service (6), de formateurs (4) et d'apprentis (5). Nous vous en exposerons le résultat au chapitre 3.
- c) Comparaison avec sept Administrations** : les objectifs visés par la comparaison avec d'autres Administrations étaient, d'une part, de déterminer le positionnement de la Ville par rapport aux autres – (offrons-nous des conditions d'emploi similaires, meilleures, moins bonnes, etc. ?) et, d'autre part, de trouver de nouvelles idées que nous pourrions transposer à la Ville. Nous vous en parlerons au chapitre 4.

2. Apprentissage et stage – état des lieux

La Ville s'engage pour la formation des jeunes, tant par l'offre de places d'apprentissage que par l'offre de places de stages dans ses différents services.

2.1 *Apprentissage*

Actuellement, la Ville de Neuchâtel propose des places d'apprentissage à des jeunes dans un large éventail de métier (treize). L'offre couvre les domaines commercial, technique, social, de la santé, de la terre et du bâtiment. Les formations proposées débouchent sur les titres suivants :

- Formation élémentaire (FE),
- Attestation fédérale de capacité (AFP),
- Certificat fédéral de capacité (CFC).

A la rentrée 2014, la Ville compte 51 apprentis - dont 16 engagements en août 2014 – ce qui représente près de 7 % de l'effectif, sachant qu'elle compte 757.78 équivalents plein temps (EPT) en décembre 2014. Vous trouverez ci-dessous la répartition des apprentis par direction pour l'année scolaire 2014-2015, ainsi que la formation effectuée.

Nous relevons que le quota de jeunes en formation duale, au sein de la Ville de Neuchâtel, est particulièrement élevé ; cet excellent résultat va au-delà des recommandations émises par le canton de Neuchâtel en matière d'apprentissage (rappel : le quota fixé par le canton se monte à 4 %). Nous précisons encore que les apprentis de notre Administration sont encadrés par 36 maîtres d'apprentissage (nommés également formateurs). Pour rappel, afin de pouvoir exercer en qualité de maître d'apprentissage, il faut remplir les exigences d'une formation obligatoire. Il s'agit du cours de base pour formateur en entreprise, d'une durée de cinq jours, dispensé par le Service des formations postobligatoires et de l'orientation (SFPO).

Finalement, en juillet 2014, 10 apprentis ont obtenu leur titre (AFP ou CFC), sur les 13 jeunes qui se sont présentés aux examens finaux. Nous ne comptons pas de redoublement au terme de cette année scolaire mais constatons toutefois la rupture de deux contrats d'apprentissage.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des 51 apprenti-e-s par direction. Nous précisons que les deux ruptures d'apprentissage survenues en cours d'année scolaire ne sont pas pris en compte.

Voir tableau sur la page suivante

Répartition des apprentis par direction Août 2014 - juillet 2015					
<i>Directions</i>	<i>Type de formation</i>	<i>Formations</i>	<i>Nb apprenti</i>	<i>Nb apprenti par direction</i>	<i>% par direction</i>
Chancellerie	CFC	Polygraphe	2	3	5.88
	CFC	Technologue en impression	1		
Finances, Ressources humaines, Action sociale	CFC	Employé de commerce - branche administration publique	3	3	5.88
Sécurité, Infrastructures et énergies, Développement de l'agglomération	FE	Assistant de conduite de véhicules lourds	1	24	47.06
	CFC	Conducteur de véhicules lourds	3		
	CFC	Dessinateur - option architecture paysagère	2		
	CFC	Employé de commerce - branche administration publique	5		
	CFC	Horticulteur - options floriculture et paysagisme	8		
	AFP	Horticulteur - option paysagisme	4		
	AFP	Logisticien	1		
Urbanisme, Economie, Environnement	CFC	Dessinateur - option architecture	1	6	11.76
	CFC	Dessinateur - option planification du territoire	1		
	CFC	Employé de commerce - branche administration publique	1		
	CFC	Forestier-bûcheron	2		
	CFC	Peintre en bâtiment	1		
Education, Santé, Mobilité	CFC	Assistant socio-éducatif	9	9	17.65
Culture, Sports, Tourisme	CFC	Employé de commerce - branche administration publique	1	6	11.76
	CFC	Menuisier	1		
	CFC	Horticulteur - option plantes vivaces	4		
Totaux			51	51	100.00

En synthèse, le tableau ci-dessus montre que la Ville de Neuchâtel est un employeur formateur important et, en conséquence, un acteur essentiel dans le domaine de la formation duale.

2.2 Stages

Les jeunes peuvent suivre des stages dans des domaines très diversifiés sur une durée variant entre une semaine et un an. Ceux-ci peuvent être des stages d'observation ou des stages formateurs dans le cadre d'un cursus académique. Durant l'année 2014, la Ville a engagé 49 stagiaires dans ses différents services. Parmi eux, nous comptons 12 stagiaires universitaires (histoire de l'art, ethnologie-anthropologie, sciences naturelles, etc.), dont la période de stage peut varier de un mois à une année maximum. Ces stages font l'objet de conventions de formation passées avec des instituts universitaires et se déroulent notamment dans les musées de la Ville de Neuchâtel. D'autres stages, de durée plus courte, peuvent être effectués au sein de différents services de la Ville, s'inscrivant dans les cursus de formation de type haute école ou formation secondaire II ; ce type de stage peut être obligatoire pour intégrer une haute école (par exemple la Haute Ecole du Paysage, d'Ingénierie et d'Architecture à Genève) ou répondre à un objectif exploratoire pour un jeune en recherche de son projet de formation professionnelle.

Les stages mentionnés ci-dessus peuvent généralement être effectués de manière relativement autonome - bien évidemment dans un encadrement professionnel, au sens « métier » - ne nécessitant pas la mise en œuvre de mesures spécifiques comme celles présentées dans le présent rapport pour les apprentis.

Toutefois, il nous apparaît important d'inclure les stagiaires de maturité professionnelle commerciale (MPC) dans la mise en œuvre de la politique d'apprentissage proposée dans ce document. En effet, la Ville de Neuchâtel engage chaque année une dizaine de stagiaires MPC. L'évolution des exigences liées à la formation de la maturité nécessitent, depuis peu, un suivi identique à celui des apprentis de commerce.

3. Constats de la politique actuelle

Comme indiqué en préambule, les constats décrits ci-dessous ont été recueillis lors des groupes de travail formés par notre collaboratrice, dans le cadre de son travail de master.

Nous décrivons ci-dessous les points forts et les points d'amélioration de notre politique de formation actuelle. Nous avons choisi de les relater par groupe d'acteurs, de sorte à disposer d'une vision panoramique des problématiques. Nous en présenterons ensuite une synthèse.

3.1 Vu par le groupe des Chefs de service (6 personnes)

Les chefs de service consultés ont à cœur de transmettre leur savoir-faire et de contribuer ainsi à la relève des métiers, tout en sachant qu'ils bénéficient d'un retour sur investissement au bout de 18 mois d'apprentissage environ et reconnaissent l'utilité d'un apprenti pour le bon fonctionnement du service.

Quant aux points d'amélioration, d'aucuns souhaitent avoir un soutien plus marqué et une reconnaissance de la part de leur employeur, en lien avec les efforts fournis et aux difficultés rencontrées. En effet, ils relèvent qu'une partie du temps investi pour former un apprenti ne peut pas être utilisé pour la réalisation des tâches quotidiennes du service. Par ailleurs, ils estiment la formation continue de leurs formateurs insuffisante et attendent des améliorations sur ce point qui permettraient de faciliter le fonctionnement des services.

Nous pouvons résumer les points forts et points d'amélioration relatés par les chefs de service dans le tableau ci-dessous.

Voir tableau sur la page suivante

Points forts	Points d'amélioration
a) Assurer la relève des métiers, à court et moyen terme, offrir des places d'apprentissage diversifiées aux jeunes, participer à l'effort collectif de formation	a) Soutien et reconnaissance de la part de l'employeur, les services sont souvent seuls face aux difficultés, absence de politique de formation donc cadre pas clair
b) Transmettre notre savoir-faire, rester en contact avec l'évolution des métiers, ouverture d'esprit aux idées neuves des jeunes	b) « Perte de temps », pas de temps supplémentaire accordé au service (donc au formateur) pour accomplir cette mission alors que la charge de travail demeure égale
c) Prioriser nos missions, organiser le travail de sorte à pouvoir encadrer un apprenti, tout en accomplissant les missions du service	c) Former des apprentis dans une branche qu'on engagera peu. Exemple, les crèches sont obligées de former des Assistants socio-éducatifs pour bénéficier des subventions idoines mais engagent majoritairement des Educateurs de l'enfance (niveau ES) et peu de CFC
d) Répondre aux prescriptions légales	d) La formation continue de nos formateurs est insuffisante ; ils n'ont pas toujours les compétences pédagogiques requises par cette mission
e) Bénéficier d'un retour sur investissement dès le 18 ^{ème} mois d'apprentissage	

3.2 Vu par le groupe des Formateurs (4 personnes)

Les formateurs consultés relèvent que l'entreprise a beaucoup à gagner à travers le regard neuf des apprentis, tant du point de vue de l'apport de connaissances techniques « fraîches » que par leurs questionnements devant les pratiques en vigueur. Cela les force à actualiser leurs connaissances et à remettre en question leur manière de travailler. Ils ont beaucoup de plaisir à transmettre leur savoir-faire et en sont récompensés lorsque leurs apprentis obtiennent leur titre et les remercient de leur accompagnement.

Concernant les points d'amélioration, certains formateurs indiquent manquer de temps pour encadrer correctement leur apprenti. De manière générale, ils déplorent de ne percevoir aucune rémunération supplémentaire pour l'encadrement fourni. L'absence de la mission de formation dans le cahier des charges leur laisse penser qu'il s'agit d'un élément secondaire et contribue à un sentiment de dévalorisation du travail qu'ils fournissent. Les formateurs entendus se sentent parfois démunis pour gérer des cas difficiles, par exemple pour recadrer un apprenti qui accuse de fréquents retards ou qui comptabilise de nombreuses absences pour maladie. Ils n'aiment pas voir un apprenti stagner alors qu'il devrait progresser : ce sont des adolescents qui débutent leur apprentissage et de jeunes adultes qui le terminent.

Le tableau qui suit présente, en synthèse, les points forts et points d'amélioration relevés par les formateurs.

Voir tableau sur la page suivante

<i>Points forts</i>	<i>Points d'amélioration</i>
a) Obtention du titre (FE, AFP, CFC)	a) Le manque de temps pour encadrer les apprentis : certains formateurs souhaitent 1 h/semaine en 1ère et 2ème année et 2 h/semaine en 3ème année ; d'autres formateurs n'ont pas besoin d'une durée hebdomadaire fixe mais en fonction des besoins ponctuels
b) Les formateurs et le service profitent des connaissances techniques actualisées de leurs apprentis	b) L'absence de rémunération supplémentaire pour la mission d'encadrer un apprenti
c) La satisfaction de voir évoluer son apprenti	c) L'absence dans le cahier des charges de la mission d'encadrer un apprenti
d) La reconnaissance manifestée par l'apprenti à l'égard de son formateur	d) Absences et/ou retards répétés de l'apprenti : comment lui fixer des objectifs clairs concernant ces éléments
e) La relève pour le métier	e) L'échec aux examens finaux, avec prolongation du contrat ou non
f) Former des apprentis est valorisant pour l'image de l'entreprise	f) La baisse momentanée de motivation de l'apprenti au cours de sa 2ème année
	g) Devoir lui apprendre les « règles de vie » du service : dire bonjour, au revoir, etc.
	h) Manque de collaboration avec certaines écoles professionnelles
	i) Voir son apprenti stagner au lieu de progresser
	j) Constater que l'apprenti n'a pas forcément la même définition de la responsabilité que le formateur

3.3 Vu par le groupe des Apprentis (5 personnes)

Les apprentis consultés relèvent l'importance d'une bonne ambiance au travail, des horaires libres, de la qualité de la collaboration avec leurs collègues et formateurs, du salaire et des vacances.

En ce qui concerne les points d'amélioration, les apprentis déclarent ne pas aimer suivre les cours professionnels et trouvent, selon les professions, qu'ils sont mal organisés. Ils déplorent n'avoir que 28 jours de vacances et, selon eux, un salaire trop bas pour le travail qu'ils accomplissent. Ils regrettent que les frais de déplacement du lieu de domicile au lieu de travail et aux cours professionnels ne soient pas pris en charge par l'employeur : plusieurs d'entre eux doivent les financer eux-mêmes et les trouvent élevés. En résumé, les apprentis ont relevé ce qui suit.

Voir tableau sur la page suivante

Points forts	Points d'amélioration
a) Les horaires de travail sont agréables	a) N'aiment pas suivre les cours (le contenu peut être intéressant mais n'aiment pas aller à l'école)
b) L'ambiance de travail est bonne, les collègues sont agréables	b) L'organisation des cours à l'école est mauvaise
c) La formation est bonne, les formateurs et les collègues prennent le temps d'expliquer les tâches	c) Le salaire est trop bas
d) La diversité des tâches rend le travail intéressant (un participant apprécie de travailler à l'extérieur)	d) Il n'y a pas assez de vacances
e) Le salaire est bon	e) La communication entre le bureau et l'équipe extérieure n'est pas bonne
f) La collaboration est bonne au sein de l'équipe	f) Le matériel utilisé n'est pas géré de manière optimale et n'est pas toujours d'actualité
g) L'indépendance dans les tâches à réaliser est agréable	g) Le trajet du domicile au lieu de travail est long
h) La tenue vestimentaire est libre	h) Les frais de déplacement du domicile aux cours professionnels ou du domicile au travail ne sont pas remboursés
	i) La pause de midi est trop longue : 01 h 45,
	j) La routine s'installe au bout de 2 – 3 ans, on apprend moins de choses
	k) L'encadrement pourrait être plus présent
	l) Vivre sa vie au travers du prisme du travail : on parle de travail à la pause, durant ses loisirs, en famille, etc.

3.4 Synthèse de la politique de formation actuelle

En résumé, la Ville de Neuchâtel forme beaucoup d'apprentis (53), dans une large palette de métiers (13) et enregistre globalement un taux moyen de réussite aux examens finaux (80 %).

Les Chefs de service souhaitent contribuer à l'effort de formation, à condition qu'ils soient soutenus, notamment par un accroissement des qualifications de leurs formateurs et par une augmentation de leur dotation.

Les formateurs apprécient énormément leur mission car ils sont enrichis au quotidien du regard neuf des apprentis et demeurent au courant de l'évolution des métiers. Ils déplorent toutefois que cette tâche soit si peu reconnue et en veulent pour preuve qu'ils n'ont ni inscription de la mission dans leur cahier des charges, ni temps spécifique dévolu, ni rémunération supplémentaire, même symbolique.

Ce qui intéresse majoritairement les apprentis, ce sont les conditions d'emploi : salaire, vacances, prise en charge de leurs frais de déplacement, etc.

Si nous pouvons constater que la Ville de Neuchâtel ne rencontre pas de problème majeur dans l'application de sa politique de formation actuelle, nous relevons que certains axes de la politique d'apprentissage doivent être développés et améliorés.

En effet, nous avons constaté que les situations des jeunes en difficulté sont en augmentation ces dernières années et nécessitent une évolution de notre encadrement. Pour ce faire, un soutien ciblé aux formateurs doit être mis en place, notamment par le biais de formations, d'échanges de pratique entre pairs et par un appui coordonné et centralisé d'une personne de référence, rattachée au Service des Ressources humaines.

De plus, notre Administration, qui répond au rôle social attendu d'une collectivité publique en ce qui concerne l'engagement de jeunes gens en situation d'échec scolaire, en désarroi quant à leurs capacités à mener à bien une formation professionnelle, doit se donner les moyens d'un encadrement d'autant plus adapté à cette problématique.

En outre, le taux de réussite aux examens finaux doit être amélioré. Actuellement, les difficultés scolaires des apprentis ne sont pas systématiquement décelées ou annoncées suffisamment tôt, ce qui ne permet pas de prendre des mesures correctrices anticipatives. La transmission régulière des carnets scolaires à la personne de

référence, devrait permettre la mise en place de mesures adaptées (cours de soutien ou temps accordé pour réviser, etc.).

Finalement, nous relevons qu'il n'y a pas d'identification des apprentis à la « Ville de Neuchâtel », en tant qu'entreprise formatrice. A titre d'exemple, notre Administration n'a pas introduit le principe des tournus des apprentis employés de commerce, au sein de ses différents services. Plus généralement, le principe de stages inter-services, n'étant pas ancré, l'apprenti peine à s'identifier à l'employeur « Ville de Neuchâtel ». Par ailleurs, afin d'accroître cette « identité Ville », il nous semble intéressant de développer des mesures particulières, telles qu'une certification en langues, une participation à des concours inter-professionnels, ou autres. Ce type d'actions permettrait à nos yeux de marquer d'une empreinte « Ville de Neuchâtel » le cursus de nos apprentis.

4. Comparaison avec les autres Administrations

L'un des objectifs de notre Conseil étant de renforcer l'attractivité de la Ville, il est capital de connaître le positionnement de la Ville de Neuchâtel par rapport aux autres Administrations afin d'évaluer si nous offrons des prestations similaires. La comparaison a été établie avec la Confédération, les Cantons de Berne, Vaud, Jura et Neuchâtel ainsi que les Villes de La Chaux-de-Fonds et du Locle.

Ces comparatifs ont été effectués sur différents critères, portant notamment sur les conditions d'emploi des apprentis et des formateurs, décrits ci-dessous.

4.1 Conditions d'emploi des apprentis

L'attractivité d'un employeur formateur commence par les conditions d'emploi les plus visibles, comme le salaire, le droit aux vacances et les frais de déplacement. Lors du groupe de travail avec les apprentis, il est apparu que ces points les intéressaient tout particulièrement. Nous reportons ci-dessous le comparatif des différentes Administrations et émettons un bref commentaire sur le positionnement de la Ville de Neuchâtel.

4.1.1 Salaires

La Société Suisse des Employés de commerce (SEC Suisse) édicte des recommandations pour les salaires des apprentis Employés de commerce, Gestionnaire de commerce de détail, Assistant de bureau et Assistant de commerce de détail. Elle recommande pour l'année 2013 les salaires indiqués à la dernière ligne du tableau ci-dessous.

L'Administration cantonale et les villes principales du canton de Neuchâtel pratiquent des salaires en-dessous des recommandations de SEC Suisse alors que la Confédération offre des salaires légèrement supérieurs, le canton de Berne un salaire légèrement inférieur et le canton du Jura est dans la cible. La Ville de Neuchâtel est à peu près dans la moyenne pratiquée dans le canton de Neuchâtel mais est clairement située en-dessous des recommandations de la SEC Suisse.

Tableau 1 - Salaires des apprentis

Administrations	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	
Confédération	784.80	966.25	1'474.80	1'729.05	
Canton de Berne	712.10	949.35	1'206.95	1'607.15	
Canton du Jura	750.--	950.--	1'450.--	1'580.--	
Canton de Neuchâtel	660.00	880.00	1'210.00	1'650.00	
Ville de La Chaux-de-Fonds	634.20	845.55	1'162.70	1'585.50	
Ville du Locle	619.00	800.00	1'135.00	1'554.00	
Ville de Neuchâtel	639.30	852.30	1171.90	1598.10	
Recommandations Suisse	SEC	750.--	950.--	1'450.--	--

4.1.2 Vacances

La Société Suisse des Employés de commerce (SEC Suisse) édicte des recommandations sur le nombre de jours de vacances octroyés aux apprentis Employés de commerce, Gestionnaire de commerce de détail, Assistant de bureau et Assistant de commerce de détail. Elle recommande pour l'année 2013 les vacances indiquées à la dernière ligne du tableau ci-dessous.

Toutes les Administrations, à l'exception d'une seule, offrent davantage de jours de vacances que la Ville de Neuchâtel. La Ville est également en-dessous des recommandations de la Société Suisse des Employés de commerce (SEC Suisse).

Tableau 2 – Nombre de jours de vacances

Administrations	Vacances (jours)	Rattrapage annuel (jours)*	Camp organisé par l'administration sur base volontaire (jours)
Confédération	30	5	5
Canton de Berne	32	0	5
Canton du Jura	30	0	non
Canton de Neuchâtel	29	0	non
Ville de La Chaux-de-Fonds	30	0	non
Ville du Locle	25	0	non
Ville de Neuchâtel	28	0	non
Recommandations SEC Suisse	35 en 1^{ère} 30 en 2^{ème} et 3^{ème}	--	--

*Rattrapage annuel : il s'agit d'un horaire quotidien augmenté de x minutes afin de capitaliser 40 h, récupérables plus tard, sous forme de vacances.

4.1.3 Frais de déplacements

Les frais de déplacement représentent les frais de transport du lieu de domicile de l'apprenti au lieu de travail et du lieu de domicile à l'école professionnelle.

Quatre Administrations sur sept contribuent aux frais de déplacement de leurs apprentis, dont une qui prend en charge intégralement les frais de déplacement. Lors du groupe de travail avec les apprentis, il est apparu que ce poste représente une dépense importante, qu'ils supportent eux-mêmes, raison pour laquelle ils apprécieraient fortement une contribution de la part de l'employeur.

Tableau 3 – Contribution aux frais de transport

Administrations	Demi-tarif CFF annuel	Prise en charge intégrale des frais de déplacement
Confédération	oui	
Canton de Berne	oui si les frais annuels atteignent ce montant	
Canton du Jura	non	
Canton de Neuchâtel	non	
Ville de La Chaux-de-Fonds	montant équivalent à l'abonnement demi-tarif CFF	
Ville du Locle	non	oui
Ville de Neuchâtel	non	

4.1.4 Synthèse des apprentis

Sur les 7 Administrations consultées, la Ville de Neuchâtel se situe en 5ème position concernant les salaires, en 6ème position pour les vacances et en 5ème position concernant la contribution aux frais de transport.

Au vu de ce positionnement, la Ville de Neuchâtel a un potentiel d'amélioration par rapport aux autres Administrations.

4.2 Conditions d'emploi des formateurs

La qualité des formations dispensées dépend en grande partie des formateurs, qui encadrent leurs apprentis quotidiennement. Pour leur permettre de travailler dans des conditions optimales, il est important de reconnaître qu'un formateur a besoin de temps pour former un apprenti.

4.2.1 Attribution de temps et de rémunération pour les formateurs

La comparaison démontre que deux Administrations sur sept octroient du temps et de l'argent à leurs formateurs, les autres ayant des prises en charges diverses.

Voir tableau sur la page suivante

Tableau 4 – Conditions d'emploi des formateurs

Administrations	Temps attribué au formateur par apprenti	Cahier des charges	Rémunération	Prime
Confédération	10%	oui	Octroi d'une classe supplémentaire pour formateur classes 1-14. Dès classe 15, plus de supplément	Exceptionnelle
Canton de Berne	10%	oui	Octroi d'une classe supplémentaire pour formateur classes 1-15. Dès classe 16, plus de supplément	non
Canton du Jura	non	non	non	non
Canton de Neuchâtel	non	non	Fr. 80.- /mensuels par apprenti	non
Ville de La Chaux-de-Fonds	non	non	non	non
Ville du Locle	non	oui	non	non
Ville de Neuchâtel	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>non</i>	<i>non</i>

4.2.2 Formation continue et échange de pratique pour les formateurs

Une autre condition importante relève de la qualification du formateur, tant au niveau de la formation continue qu'au niveau des échanges de pratiques entre pairs. Nous constatons que deux Administrations dispensent de la formation continue à leurs formateurs. Cinq sur sept organisent des échanges de pratique entre formateurs.

Tableau 5 – Formation continue et échange de pratique

Administrations	Formation continue des formateurs	Echange de pratique
Confédération	Dispensée par l'Office du Personnel	3 à 4 séances par année
Canton de Berne	Dispensée par l'Office du Personnel	1 jour chaque 2 à 3 ans
Canton du Jura	Occasionnelle	1 séance par année
Canton de Neuchâtel	Occasionnelle	1 séance par année
Ville de La Chaux-de-Fonds	Occasionnelle	non
Ville du Locle	Occasionnelle	1 séance par année
Ville de Neuchâtel	Sur demande du formateur	non

4.2.3 Synthèse des formateurs

Sur les 7 Administrations consultées, la Ville de Neuchâtel se situe en 4^{ème} position concernant le temps consacré à l'encadrement des apprentis et la rémunération accordés aux formateurs, en 6^{ème} position concernant les échanges de pratique et en dernière position

concernant la formation continue organisée à l'attention des formateurs.

Au vu de ce positionnement, la Ville de Neuchâtel a un potentiel d'amélioration par rapport aux autres Administrations.

4.3 Synthèse globale (statistiques + tous les acteurs)

L'examen des statistiques démontre que la Ville de Neuchâtel ne rencontre pas de problème majeur dans l'application actuelle de sa politique de formation destinée aux apprentis (nombre élevé d'apprentis, large palette de métiers, bon taux de réussite aux examens, etc.).

Les chefs de service veulent contribuer à l'effort stratégique, tout en soulignant la nécessité d'être récompensés de leurs efforts.

Ils ont à cœur de transmettre leur savoir-faire et de contribuer ainsi à la relève des métiers, tout en sachant qu'ils bénéficient d'un retour sur investissement au bout de 18 mois d'apprentissage environ et reconnaissent l'utilité d'un apprenti pour le bon fonctionnement du service.

Quant aux points d'amélioration, d'aucuns souhaitent avoir un soutien plus marqué et une reconnaissance de la part de leur employeur, en lien avec les efforts fournis et aux difficultés rencontrées. En effet, ils relèvent qu'une partie du temps investi pour former un apprenti ne peut pas être utilisé pour la réalisation des tâches quotidiennes du service. Par ailleurs, ils estiment la formation continue de leurs formateurs insuffisante et attendent des améliorations sur ce point qui permettraient de faciliter le fonctionnement des services.

Les formateurs soulignent en particulier l'enrichissement mutuel vécu au quotidien.

Pour eux, l'entreprise a beaucoup à gagner à travers le regard neuf des apprentis, tant du point de vue de l'apport de connaissances techniques « fraîches » que par leurs questionnements devant les pratiques en vigueur. Cela les force à actualiser leurs connaissances et à remettre en question leur manière de travailler. Ils ont beaucoup de plaisir à transmettre leur savoir-faire et en sont récompensés lorsque leurs apprentis obtiennent leur titre et les remercient de leur accompagnement.

Concernant les points d'amélioration, certains formateurs indiquent manquer de temps pour encadrer correctement leur apprenti. De manière générale, ils déplorent de ne percevoir aucune rémunération supplémentaire pour l'encadrement fourni. L'absence de la mission de formation dans le cahier des charges laisse penser qu'il s'agit d'un élément secondaire et contribue à un sentiment de dévalorisation du travail fourni. Ils se sentent parfois démunis pour recadrer un apprenti qui accuse de fréquents retards ou absences pour maladie. Ils n'aiment pas voir un apprenti stagner alors qu'il devrait progresser : ce sont des adolescents qui débutent leur apprentissage et de jeunes adultes qui le terminent.

Les apprentis se focalisent quasi exclusivement sur les conditions d'emploi.

Les apprentis consultés relèvent l'importance d'une bonne ambiance au travail, des horaires libres, de la qualité de la collaboration avec leurs collègues et formateurs, du salaire et des vacances.

En ce qui concerne les points d'amélioration, les apprentis déclarent ne pas aimer suivre les cours professionnels et trouvent, selon les professions, qu'ils sont mal organisés. Ils déplorent n'avoir que 28 jours de vacances et, selon eux, un salaire trop bas pour le travail qu'ils accomplissent. Ils regrettent que les frais de déplacement du lieu de domicile au lieu de travail et aux cours professionnels ne soient pas pris en charge par l'employeur : plusieurs d'entre eux doivent les financer eux-mêmes et les trouvent élevés.

Au vu des différents éléments précités, nous vous soumettons, dans le chapitre 5, différentes propositions dans le but d'améliorer la politique d'apprentissage au sein de notre Administration.

5. Mesures pour le développement d'une politique d'apprentissage

Dans la perspective de développer une politique d'apprentissage explicite, cohérente et harmonisée au sein de notre Administration et sur la base des constats décrits dans les chapitres précédents, nous proposons de définir trois axes principaux de travail :

- 1. Au niveau du Service des ressources humaines :** dans le cadre d'une politique globale de formation, le Service des ressources humaines, en sa qualité de service transversal, assure la mise en œuvre d'une politique d'apprentissage équitable, permanente et cohérente. Il permet d'assurer un support administratif centralisé et coordonné. Il veille à la formation et aux moyens mis à disposition des personnes en charge des apprentis à la Ville de Neuchâtel. Pour répondre à ces objectifs, quatre mesures concrètes sont présentées au point 5.1.
- 2. Au niveau des formateurs :** le formateur assume la responsabilité d'établir le lien entre les exigences de la formation professionnelle et la pratique en entreprise. Dans ce sens, il est essentiel que les maîtres d'apprentissage puissent bénéficier d'une formation continue adéquate, qu'ils puissent échanger leurs expériences à l'interne de l'Administration, qu'ils aient un cahier des charges adapté et qu'ils puissent être reconnus dans cette activité essentielle, notamment par une rétribution symbolique. Ces éléments se traduisent par les mesures concrètes présentées au point 5.2.
- 3. Au niveau des apprentis :** les analyses développées dans le présent rapport ont clairement mis en évidence que les conditions-cadres de l'apprentissage au sein de notre administration ne sont pas très attractives pour les jeunes en formation. Douze mesures sont donc proposées afin de développer une image positive de la Ville de Neuchâtel en sa qualité d'entreprise formatrice. Ces mesures concernent autant la rétribution des apprentis, le développement d'une culture d'entreprise, les exigences de formation et d'acquisition de compétences. Elles sont présentées au point 5.3.

5.1 *Au niveau du Service des ressources humaines*

En sa qualité de service transversal, le Service des ressources humaines doit pouvoir assurer un rôle de partenaire, voire d'aide, en matière de politique d'apprentissage. Il doit être le garant de la qualité de la formation dispensée au sein de notre Administration. Il doit pouvoir répondre aux besoins et attentes des différents acteurs – chefs de service, formateurs, apprentis – en apportant soutien, accompagnement et conseil.

Ainsi, il soutient l'apprenti dans sa formation, de manière moins proche que le formateur, mais tout aussi activement. En cas de besoin, il se positionne face aux questions auxquelles le formateur ne peut répondre, est présent en cas de situation difficile pour écouter, conseiller et aider l'apprenti à faire certaines démarches. Afin de répondre à ces objectifs, les mesures concrètes proposées au niveau du Service des ressources humaines sont les suivantes :

No	Nom de la mesure	Objectif visé	Description de la mesure	Coût	Remarque
1	Engager un responsable des apprentis	Mettre en œuvre la nouvelle politique de formation. Organiser et coordonner les activités des formateurs et les soutenir en cas de difficultés. Suivi des apprentis en difficulté		-	La collaboratrice pressentie pour cette fonction est déjà engagée au Service des Ressources humaines. Son poste est prévu au budget
2	Formation qualifiante	Prise en charge des apprentis en difficulté et soutien à leurs formateurs	Il s'agira de trouver une formation permettant d'atteindre l'objectif visé	8'000.00	

No	Nom de la mesure	Objectif visé	Description de la mesure	Coût	Remarque
3	Cahier des charges	Clarifier la mission	Coordonner les activités des formateurs, organiser leur formation continue, les soutenir en cas de difficultés	-	
4	Recueil des carnets scolaires	Organiser et coordonner les mesures relatives au soutien scolaire	Le responsable des apprentis recueille les carnets scolaires de l'ensemble des apprentis et propose des mesures de soutien adaptées	-	
	Totaux			8'000.00	

5.2 Au niveau des formateurs

Dans la formation duale, le rôle du formateur en entreprise est capital. En effet, il a pour mission de transmettre aux apprentis le savoir et l'expérience pratique de son métier. Il accompagne les personnes en formation dans leur découverte de la profession et participe directement à l'acquisition des compétences que les apprentis mettront en œuvre sur le marché de l'emploi.

La mission de formateur en entreprise exige une multitude de compétences professionnelles et humaines. En effet, les formateurs doivent avoir une expérience professionnelle confirmée (maîtrise technique), une motivation à transmettre leur savoir et des aptitudes pédagogiques afin d'encadrer les jeunes en formation. Les exigences auxquelles les formateurs doivent satisfaire évoluent, d'une part car la formation professionnelle est en constante mutation et, d'autre part, car l'encadrement des jeunes en formation exige d'assumer un rôle hiérarchique dans un contexte où le jeune vit des changements de vie importants (passage à l'âge adulte, du milieu scolaire au milieu professionnel, de la dépendance familiale au début de l'indépendance, etc.).

Dans ce contexte, il est primordial que les formateurs se sentent encadrés et soutenus par l'employeur, que les objectifs à atteindre en matière de transmission du savoir soient clairement définis et qu'ils puissent bénéficier d'une formation continue leur permettant de consolider et/ou d'acquérir les compétences et connaissances nécessaires à leur mission. Par ailleurs, une reconnaissance de leur activité de formateur, sous une forme financière, paraîtrait adéquate.

Dans ce sens, les mesures suivantes concernant les formateurs sont proposées :

Voir tableau sur la page suivante

No	Nom de la mesure	Objectif visé	Description de la mesure	Coût	Remarque
1	Formation continue	Elever le niveau des compétences managériales, pédagogiques et d'encadrement	Instaurer 2 jours de formation continue par an	6'000.00	
2	Echange de pratique	Prendre appui sur les compétences des collègues formateurs pour les aider à gérer leurs cas concrets	Organiser 2 1/2 jours par an de rencontres entre formateurs	-	Modération par le SRH
3	Indemnités	Reconnaître la mission de formation, motiver et encourager à continuer à former	S'aligner sur le Canton de Neuchâtel qui offre Fr. 80.-/mois à ses formateurs	38'400.00	40 formateurs x Fr. 80.- mensuels x 12 = Fr. 38'400.- annuels
4	Cahier des charges	Clarifier la mission	Le SRH élabore un cahier des charges "type" pour les activités d'encadrement d'un apprenti	-	
5	Formation qualifiante	Prise en charge des apprentis en difficulté	Former nos formateurs par une formation spécifique à l'encadrement des jeunes en difficulté	4'100.00	Le Conseil communal souhaitant favoriser l'engagement de jeunes en difficulté ou en situation de handicap, il semblerait adéquat de former nos formateurs en conséquence
	Total			48'500.00	

5.3 Au niveau des apprentis

Notre Administration offre un magnifique éventail de formations et le nombre élevé d'apprentis laisse à penser que l'organisation et l'encadrement procurent un cadre adéquat aux jeunes gens en formation duale dans nos services.

Si globalement les conditions d'apprentissage sont adéquates, nous rappelons que l'analyse comparative entre la ville de Neuchâtel et d'autres collectivités publiques montre que notre Administration pourrait améliorer son environnement formateur pour le rendre plus clair et attractif. En effet, les conditions-cadres proposées par la ville sont globalement moins intéressantes pour les jeunes, notamment en ce qui concerne la rétribution des apprentis et le nombre de jours de vacances.

Par ailleurs, la gestion « fragmentée » de l'apprentissage dans les différents services empêche une vision commune et ne permet pas de créer un sentiment d'appartenance à l'employeur « Ville de Neuchâtel » pour les apprentis. A titre d'exemple, nous relevons qu'il n'existe pas d'accueil uniformisé de l'apprenti dans notre Administration ou encore qu'il n'y a pas de cérémonie permettant de célébrer l'obtention des diplômes obtenus.

Outre ces exemples, le manque de stages inter-services, est, là aussi, le reflet d'une politique d'apprentissage non-coordonnée.

Afin d'enthousiasmer nos apprentis à se former, à apprendre une profession, à découvrir une culture d'entreprise, nous proposons les mesures concrètes présentées dans le tableau suivant.

No	Nom de la mesure	Objectif visé	Description de la mesure	Coût	Remarque
1	Journée d'accueil	Amorcer l'identité "Ville"	Accueil par le Conseil communal, visite à pied des sites de la Ville, pause-café, visite d'un musée avec animation, repas de midi, chaque apprenti est amené sur son lieu de travail	1'500.00	Concept à développer. Créer un « arbre de l'apprentissage » comme à Bâle ?

No	Nom de la mesure	Objectif visé	Description de la mesure	Coût	Remarque
2	Stages interservices	Inculquer l'identité "Ville". Découvrir les autres métiers	Par exemple, les apprentis de la Voirie, du SIS ou des musées, pourraient faire découvrir leur service aux autres apprentis par une journée découverte	-	
3	Perfectionnement de la langue française	Favoriser l'apprentissage du français écrit (grammaire et orthographe)	Utiliser et développer divers outils existants (logiciels SEMO)	-	
4	Préparation aux examens de fin d'apprentissage	Augmenter les chances de réussite aux examens finaux	Effectuer un bilan en début de dernière année avec le formateur en vue de planifier les révisions nécessaires pour réussir les examens finaux	-	
5	Cours pour rédiger le dossier de candidature et se préparer à l'entretien d'embauche	Favoriser l'insertion des apprentis sur le marché du travail	Le Service des Ressources humaines et/ou un partenaire para-public (Mod'Emploi) anime une formation sur la manière de préparer son dossier de candidature. Mise en place d'entretien d'embauche fictif aux apprentis sortants	-	

No	Nom de la mesure	Objectif visé	Description de la mesure	Coût	Remarque
6	Cycle annuel de conférence (2 demi-jours)	Développer la culture générale	Organiser 2 x 1/2 jours de formation/an avec l'ensemble des apprentis	3'000.00	Demander des orateurs gratuits auprès des Administrations. Sinon, pour le conférencier : Fr. 1'500.- x 2 = Fr. 3'000.-
7	Séjour linguistique en suisse allemande	Favoriser l'apprentissage de l'allemand	Nos apprentis intéressés pourraient travailler à la Ville d'Aarau durant 3 semaines/an	1'000.00	Voir avec Aarau, ville jumelée, si elle est intéressée à faire des échanges d'apprentis. La Ville prendrait leurs apprentis en échange
8	Formations certifiantes (par ex. langues)	Doter l'apprenti d'un bagage supplémentaire reconnu	La Ville offre le financement des cours et la finance d'examen	5'000.00	Contribue à l'image de marque « Ville de Neuchâtel, employeur formateur »
9	Participation à des manifestations exceptionnelles (par ex. concours inter-professions)	Motiver nos jeunes à s'engager, sous la bannière de la Ville de Neuchâtel	Octroyer du temps aux apprentis pour se préparer au concours	1'000.00	Contribue à l'image de marque « Ville de Neuchâtel, employeur formateur »
10	Augmentation du salaire	Etre un employeur formateur attractif pour les apprentis	S'aligner sur la grille salariale du Canton de Neuchâtel	20'000.00	L'écart mensuel moyen sur 4 ans d'apprentissage est de Fr. 34.60 en 2013. Arrondi à Fr. 30.- . 52 apprentis avec augm. Moyenne de Fr. 30.- = Fr. 20'000.-

No	Nom de la mesure	Objectif visé	Description de la mesure	Coût	Remarque
11	Octroi de 1 jour de congé pour étude	Etre un employeur formateur attractif pour les apprentis	Octroyer 1 jour de congé pour étude/an à tous nos apprentis	-	La Ville de Neuchâtel par l'octroi d'un jour de congé pour étude par année, permet d'être un employeur attractif en comparaison aux autres pratiques des Administrations, notamment en ce qui concerne l'octroi de jours de vacances.
12	Cérémonie de clôture	Féliciter les apprentis qui ont obtenu leur titre, identité Ville	Remettre un présent à chaque apprenti avec une carte de félicitations, lors d'une réception	1'000.00	Le Conseil communal félicite les apprentis lors d'une cérémonie de clôture
	Total			32'500.00	

5.4 Récapitulatif des coûts

<i>Variantes</i>	<i>Mesures</i>	<i>Effort en argent</i>	<i>Total</i>
Ensemble des mesures préconisées	Service des Ressources humaines	Formation : 8'000	8'000
	Formateurs	Formation : 10'100 Indemnités : 38'400	48'500
	Apprentis	Formation : 12'500 Rétribution : 20'000	32'500
Total			89'000

Le coût des mesures de formation proposées, représentant un montant d'environ 31'000.- francs, sera supporté par le budget de formation centralisé au Service des Ressources humaines. Le budget global annuel de la formation devrait vraisemblablement permettre l'absorption de ce surcoût, toutefois, il sera peut-être nécessaire de le réviser à la hausse pour les prochains exercices.

L'octroi d'une indemnité pour les formateurs représente un coût annuel de l'ordre de 38'400.- francs. Il est à noter que l'octroi d'indemnités spéciales relève de la compétence de notre Conseil, conformément à l'article 42 du Statut du personnel communal. Toutefois, s'agissant d'une dépense renouvelable de plus de 28'000.- francs, notre Conseil demande à votre Autorité d'accepter que cette dépense supplémentaire soit intégrée au budget de la ville dès 2016. Cette mesure entrant en vigueur au 1^{er} août 2015, le coût pour l'exercice en cours se monte à 16'000.- francs et relève de la compétence de notre Conseil.

L'adaptation de la rétribution des apprentis se monte à 20'000.- francs annuel. Cette dépense renouvelable étant inférieure au montant de 28'000.- francs et la rétribution des apprentis relevant de la compétence de notre Conseil conformément à l'article 12 al. 3 de l'Arrêté fixant la rémunération du personnel communal du 7 décembre 1970 et à l'Arrêté concernant la rétribution des apprentis et des

stagiaires du 9 juillet 2003, notre Conseil demeure compétent pour cette dépense supplémentaire.

6. Consultations

Les Associations du personnel ont été consultées sur les mesures prévues par le présent rapport et sont favorables à ces adaptations.

Vu les incidences financières à long terme prévues par le développement de la politique d'apprentissage, la Commission financière sera également consultée. Il est précisé qu'en cas d'accord de votre Autorité et considérant que notre Conseil reste dans ses compétences financières, les mesures préconisées feront l'objet de décisions de crédits supplémentaires en application de l'article 166 du Règlement général de la commune de Neuchâtel, du 20 novembre 2010, pour l'année 2015.

Conclusion et recommandations

La Ville de Neuchâtel veut être un employeur formateur attractif et reconnu pour dispenser un apprentissage de qualité. La diversité des métiers de notre administration permet des possibilités de formation professionnelle extraordinaires. Outre l'éventail des professions proposées, notre collectivité a pour mission de transmettre un savoir-faire, une culture générale et un esprit critique à nos apprentis. Les connaissances techniques et les compétences humaines acquises tout au long d'un cursus d'apprentissage serviront à entrer avec confiance dans le monde du travail.

Cette mission « d'employeur formateur » est primordiale dans le paysage de la formation professionnelle duale. Afin d'être efficace, cette tâche exigeante doit s'inscrire dans une réelle politique d'apprentissage définie et structurée.

Notre Administration doit donc se donner les moyens de concrétiser ses objectifs par la mise en place d'un concept d'apprentissage, qui se traduit par des mesures concrètes. Pour ce faire, elle doit s'assurer de pouvoir disposer des dotations et des compétences nécessaires, d'une part au sein de ses services pour former ses apprentis et, d'autre part, au sein du Service des ressources humaines pour lui permettre d'assurer sa fonction de soutien et de coordination des formations.

Le rôle de l'entreprise formatrice est également de développer une culture d'entreprise pour permettre aux apprentis de se forger une « identité Ville » et pas uniquement une identité restreinte au service dans lequel ils sont engagés. Par ailleurs, la motivation et l'efficacité des jeunes se formant dans notre entreprise doivent être encouragées par des conditions de travail optimales et en adéquation avec le marché.

C'est dans cet esprit que nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, de prendre acte du présent rapport d'information.

Neuchâtel, le 1^{er} juin 2015

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL :

Le président,

Le chancelier,

Thomas Facchinetti

Rémy Voirol