



Institut de hautes études en administration publique
Master en administration publique

Cours « Démocratie et formation de l'opinion »
Travail de séminaire

**Concept de communication de la formation
professionnelle dans le canton de Neuchâtel**

Laura Perret

version 1.2 du 5 mars 2010

Table des matières

1. INTRODUCTION.....	3
1.1 CONTEXTE	3
1.2 APPROCHE	4
1.3 BASES LÉGALES	5
1.3.1 Constitution de la République et Canton de Neuchâtel (Cst. NE), 24 septembre 2000.....	5
1.3.2 Loi sur la transparence des activités étatiques (LTAE), 28 juin 2006	5
1.3.3 Règlement d'exécution de la loi sur la transparence des activités étatiques (RELTAE), 13 juin 2000..	6
1.4 AUTRES RÉFÉRENCES	6
1.4.1 Politique d'information et de communication de l'Etat de Neuchâtel, GUIDE PRATIQUE, mai 2001	6
1.4.2 Lignes directrices de la Conférence des services d'information de la Confédération, janvier 2003	7
2. CONCEPT DE COMMUNICATION COMMENTÉ.....	9
2.1 MANDAT ET SITUATION DE DÉPART	9
2.2 OBJECTIFS DU CONCEPT DE COMMUNICATION.....	9
2.2.1 Objectifs principaux.....	9
2.2.2 Objectifs de communication 2010-2013.....	10
2.3 COMMUNICATION	11
2.3.1 Thèmes	11
2.3.2 Principes	11
2.4 GROUPES-CIBLES	12
2.4.1 Acteurs internes.....	12
2.4.2 Mandataires et influenceurs.....	12
2.4.3 Clients	12
2.5 COORDINATION ET ORGANISATION	14
2.5.1 Coordination interne à l'Etat.....	14
2.5.2 Coordination externe	14
2.6 MESURES ET CANAUX DE COMMUNICATION.....	15
2.7 STYLE DE COMMUNICATION.....	17
2.7.1 Contenu	17
2.7.2 Présentation	17
2.8 POINTS FORTS DU CONTENU DE LA COMMUNICATION.....	18
2.9 MESSAGES CENTRAUX	18
2.9.1 Elèves.....	19
2.9.2 Entreprises	19
2.10 INTÉGRATION DES CAMPAGNES EN COURS DANS LA COMMUNICATION	20
2.11 PLANIFICATION PLURIANNUELLE	20
2.12 ÉVALUATION DES RÉSULTATS	21
2.13 BUDGET	21
ANNEXES	22
A1. Abréviations.....	22
A2. Organisation du projet de recentrage de la FP neuchâteloise.....	23
A3. Outil de planification de la communication.....	24
3. CONCLUSION	25
RÉFÉRENCES.....	26

1. Introduction

1.1 Contexte

Cette étude constitue le travail de séminaire du cours Démocratie et formation de l'opinion du professeur Andreas Ladner. Elle s'inscrit plus largement dans le contexte du travail de mémoire du MPA portant sur le recentrage du système neuchâtelois de formation professionnelle.

Un diagnostic stratégique [4] effectué par le Service des formations postobligatoires (SFPL) et Gilles Léchet, Bureau de conseil stratégique « Compas » en 2008, a montré que le coût par apprenant neuchâtelois se situe 43 % en dessus de la moyenne nationale. Deux causes principales ont été identifiées :

- part de marché insuffisante de la formation professionnelle (58 % des apprenants neuchâtelois en FP, contre 73 % en moyenne nationale);
- proportion trop élevée de formation en école à plein temps (57 % des apprenants de FP neuchâtelois en système dual, contre 88 % en moyenne nationale).

Suite à ce diagnostic, le Conseil d'Etat neuchâtelois a fixé dans son programme de législature 2010-2013 l'objectif stratégique de recentrer sur huit ans la formation professionnelle dans le canton et diminuer l'importance des formations à plein temps au secondaire II et au tertiaire non HES. Plus concrètement :

- faire passer la proportion d'élèves se dirigeant vers des formations professionnelles de 58% à 68% (moyenne nationale de 73%) ;
- au sein de la formation professionnelle, augmenter la part de contrats en formation duale de 57% à 80% (moyenne nationale de 88%); réserver ainsi en priorité les filières à plein temps aux apprenants se préparant aux maturités (gymnasiales, professionnelles, spécialisées).

Le chef du DECS a confié à la soussignée le mandat d'élaborer un plan d'action pour atteindre ces objectifs stratégiques en étroite collaboration avec Monsieur Jacques-André Maire, conseiller stratégique du chef du Département, et le SFPO. Ce travail constitue le sujet de mémoire du MPA.

La présente étude s'articule autour du thème « Communication de l'Etat » traité dans le cours et propose un concept de communication pour promouvoir la formation professionnelle dans le canton de Neuchâtel. Ce concept de communication est une mesure concrète pour revaloriser la formation professionnelle en général, et la formation professionnelle duale en particulier. Il contribuera ainsi à atteindre les objectifs stratégiques du Conseil d'Etat.

1.2 Approche

Pour la réalisation de ce concept, les cours portant sur la « Communication de l'Etat » ainsi que « Skills and practice I et II (communication avec les médias) » ont été particulièrement utiles. Par ailleurs, le concept est inspiré, dans sa logique, du « Concept de communication SuisseEnergie 2006-2010 » [2] de l'Office fédéral de l'énergie (OFEN), transposé à la problématique de la formation professionnelle neuchâteloise.

Comme nous l'a indiqué Denis Decoster, Chef du Service des études générales de la Ville de Lausanne, lors de son exposé du 4 mars 2010, la communication de l'Etat a beaucoup évolué ces dernières années. Jadis linéaire, elle s'est métamorphosée en communication de projet. En effet, les projets d'envergure, transversaux avec de multiples partenaires publics et privés nécessitent une communication intégrée. Celle-ci doit s'effectuer dès la genèse du projet et l'accompagner tout au long de sa vie afin d'en favoriser le déroulement et l'acceptation.

Selon M. Decoster, les règles à respecter pour une communication intégrée réussie sont les suivantes :

- partir tôt ;
- définir les objectifs de communication ;
- bien structurer la communication ;
- prendre en compte la diversité des moyens ;
- répéter l'information de base régulièrement ;
- ne pas escompter obtenir un consensus sur tout ;
- bien choisir le sujet, l'intensité et le moment de communication.

Dans le cas qui nous occupe, l'Etat a communiqué sa volonté de réformer le système de formation professionnelle du canton. Dès lors, il est indispensable de mettre en place un concept de communication qui accompagnera cette réforme et contribuera à sa réussite.

Selon le projet de recherche « Communication gouvernementale des cantons suisses » [14], le canton de Neuchâtel dispose de quatre niveaux de règles de communication gouvernementale : Constitution, Loi, Règlement et Guide. Les deux chapitres suivants indiquent les règles de communication qui figurent dans les dispositions des quatre niveaux précités. Selon cette étude, la compétence de communication gouvernementale relève des départements ; la Chancellerie d'Etat est impliquée dans la communication ; les instruments utilisés le plus fréquemment sont les communiqués et les conférences de presse.

1.3 Bases légales

Plusieurs bases légales définissent l'obligation des autorités cantonales d'informer sur leurs activités. Le recentrage du système neuchâtelois de formation professionnelle représente un enjeu important et nécessite une communication adéquate. Les sections ci-après présentent les extraits des bases légales qui régissent la communication des autorités.

1.3.1 Constitution de la République et Canton de Neuchâtel (Cst. NE), 24 septembre 2000

Art. 18 Toute personne a le droit de consulter les documents officiels, dans la mesure où aucun intérêt public ou privé prépondérant ne s'y oppose. La loi règle ce droit à l'information.

Art. 51 Les autorités cantonales sont tenues de donner au public des informations suffisantes sur leurs activités.

1.3.2 Loi sur la transparence des activités étatiques (LTAE), 28 juin 2006

Article premier

¹La présente loi a pour but de garantir la libre formation de l'opinion publique et de favoriser la participation à la vie publique en veillant à la transparence des activités des autorités.

²La transparence des activités étatiques est assurée par:

- a) l'accès du public aux séances des autorités;
- b) l'information du public par les autorités sur leurs activités;
- c) l'accès du public aux documents officiels.

Art. 8

¹Les autorités communiquent des informations sur leurs activités de nature à intéresser le public à moins qu'un intérêt prépondérant public ou privé ne s'y oppose.

²Elles donnent l'information de manière exacte, complète, claire et rapide.

³Les autorités assurent la diffusion de l'information par des voies appropriées compte tenu de l'importance de l'information.

Art. 10

¹Les autorités informent en règle générale par l'intermédiaire des médias.

²Elles prennent en compte, dans la mesure du possible, les besoins et les contraintes des différents médias.

³Elles respectent le principe de l'égalité de traitement entre les médias.

⁴Elles informent les médias gratuitement.

Art. 11 Selon les moyens dont elles disposent, les autorités peuvent mettre à disposition du public, par le biais des technologies modernes d'information et de communication, les informations qu'elles ont transmises aux médias et d'autres documents jugés importants.

Art. 14

¹Le Conseil d'Etat donne une information régulière et suivie sur les objets qu'il traite, les décisions qu'il prend, les travaux importants de l'administration cantonale, de même que sur ses intentions et projets de nature à intéresser le public.

²Il rend publics les documents indispensables à la compréhension de ses décisions à moins qu'un intérêt public ou privé prépondérant ne s'y oppose.

³Il règle l'information sur les activités de l'administration et de ses commissions.

Art. 20

¹Toute personne a le droit d'accéder aux documents officiels dans la mesure prévue par la présente loi.

Art. 21

¹Sont considérées comme documents officiels toutes les informations détenues par une autorité et relatives à l'accomplissement d'une tâche publique, quel qu'en soit le support.

²Sont notamment des documents officiels, les rapports, études, procès-verbaux approuvés, statistiques, registres, correspondance, directives, prises de position, préavis ou décisions.

³Ne sont pas des documents officiels les documents qui n'ont pas atteint leur stade définitif d'élaboration, qui sont destinés à l'usage personnel ou qui font l'objet d'une commercialisation.

1.3.3 Règlement d'exécution de la loi sur la transparence des activités étatiques (RELTAE), 13 juin 2000

Art. 3 Seuls les membres du Conseil d'Etat sont autorisés à exprimer un point de vue politique.

Art. 4 La chancellerie d'Etat est chargée de l'information externe et interne du Conseil d'Etat et de l'administration cantonale.

Art. 5 Les départements informent dans les domaines qui les concernent

Art. 7 Le-la chargé-e de communication assume notamment les tâches suivantes:

- a) coordonner et gérer l'information émanant du Conseil d'Etat et des départements;
- b) collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre de concepts et de stratégies de communication interne et externe;
- c) conseiller et offrir un soutien technique au Conseil d'Etat et aux services en matière de communication;
- d) rédiger et diffuser les informations à la presse;
- e) coordonner l'organisation des conférences de presse.

1.4 Autres références

En plus des bases légales, il existe des directives ou recommandations en matière de communication. Les sections ci-après présentent des éléments de la politique d'information du canton de Neuchâtel ainsi que de la Confédération.

1.4.1 Politique d'information et de communication de l'Etat de Neuchâtel, GUIDE PRATIQUE, mai 2001

Information d'office (interne et externe)

Une politique de transparence signifie que toute décision politique ou administrative d'une certaine importance doit faire l'objet d'une information aux médias, cela en tenant bien évidemment compte des intérêts publics et privés prépondérants. Dans le souci d'une meilleure harmonisation de la communication interne, toute information envoyée aux journalistes l'est désormais également aux secrétaires généraux, aux chef(fe)s de service et d'office, ainsi qu'aux secrétariats de départements. Cette information peut aussi faire l'objet d'un envoi par courriel à l'ensemble de la fonction publique si l'intérêt est de portée générale.

Dans tous les cas où une communication externe est envisagée, l'organe émetteur doit en référer à son/sa chef(fe) de département, qui aura encore un contrôle final de l'information - lui ou l'organe responsable qu'il aura désigné - avant diffusion. Le document lui sera remis pour un feu vert par l'organe émetteur ou par la chancellerie. Par ailleurs, dès qu'une communication externe est prévue, il convient de prendre contact avec la chancellerie qui, outre le fait qu'elle en assure la diffusion systématique, peut aider l'organe émetteur à sa rédaction.

Plan de communication

Trop souvent encore, on ne se soucie de la communication qu'au moment du lancement ou de la réalisation d'un projet d'envergure. Or, il est parfois difficile, voire impossible, d'atteindre les objectifs politiques fixés si la communication ne s'est pas faite en parallèle, lors des différentes phases d'élaboration du projet. Une manière d'agir qui est aussi valable pour des décisions ayant une incidence purement interne. Nous vous encourageons vivement à ce que la présentation d'un projet important à un chef de département ou au Conseil d'Etat soit désormais accompagné d'un plan de communication. Un plan de communication qui sera conçu par la personne en charge du projet, avec le soutien si nécessaire de la chancellerie.

Démarche pour établir un plan de communication

1. Définir les objectifs de communication
2. Coordonner les objectifs de communication
3. Opter pour un vecteur de communication
4. Le retour de l'information

Les règles d'or d'une bonne communication

- Aller à l'essentiel
- Cibler le "bon" public
- Etre diffusée par le bon vecteur
- Etre vérifiée
- Etre facile à comprendre

Moyens de communication

- Communiqué de presse
- Communiqué de presse joint à un dossier de presse
- Dossier de presse
- Conférence de presse
- Point de presse

1.4.2 Lignes directrices de la Conférence des services d'information de la Confédération, janvier 2003

Dans une société moderne, l'information et la communication assurées par les autorités sont d'une importance capitale. Il est donc aujourd'hui du devoir du Conseil fédéral et de l'administration fédérale, en collaboration avec les médias, de communiquer pour permettre aux citoyens de se forger une opinion de manière libre et authentique.

Une communication active permet au Conseil fédéral et à l'administration fédérale d'atteindre plusieurs buts : ils transmettent des informations, présentent les tenants et aboutissants d'un problème, assurent la transparence et établissent une relation de confiance.

Le Conseil fédéral et l'administration fédérale informent spontanément le public de leurs décisions, des raisons motivant leurs décisions, de leur appréciation de la situation et des mesures qu'ils prennent. Ce faisant, ils tiennent compte du droit du public à suivre le processus de décision. A cet égard, les trois phases suivantes revêtent une importance particulière :

1. Présentation du problème

La communication vise à présenter le problème, l'analyse qu'en font le Conseil fédéral et l'administration fédérale, les moyens fournis par ceux-ci ou à leur disposition, ainsi que le calendrier des mesures prévues.

2. Discussion

La communication a pour but d'exposer les différentes solutions possibles avec leurs avantages et inconvénients, afin qu'une discussion ouverte puisse avoir lieu à large échelle.

3. Décision

La communication doit rendre compte des décisions prises en les motivant et en expliquant notamment pourquoi la solution retenue a été préférée aux autres.

Les personnes qui fournissent des informations doivent en principe être citées comme sources et être identifiables. Les indiscretions sont contraires au droit et à la déontologie : elles sont prohibées. Les informations sur le fond sont admises dans la mesure où elles permettent de rendre l'information plus complète.

L'information émanant du Conseil fédéral et de son administration est régie par les principes suivants :

- information active
- information diffusée en temps utile
- information véridique et objective
- information complète
- information cohérente
- information coordonnée
- information continue
- information transparente
- information axée sur le dialogue
- information adaptée aux besoins des groupes-cibles et des médias

2. Concept de communication commenté

2.1 Mandat et situation de départ

Le programme de législature 2010-2013 du Conseil d'Etat [6] fixe l'objectif stratégique de recentrer sur huit ans la formation professionnelle dans le canton et diminuer l'importance des formations à plein temps au secondaire II et au tertiaire non HES. Plus précisément :

- faire passer la proportion d'élèves se dirigeant vers des formations professionnelles de 58% à 68 % (moyenne nationale de 73 %)
- au sein de la formation professionnelle, augmenter la part de contrats en formation duale de 57% à 80% (moyenne nationale de 88 %); réserver ainsi en priorité les filières à plein temps aux apprenants se préparant aux maturités (gymnasiales, professionnelles, spécialisées).

Le DECS a reçu le mandat d'élaborer un plan d'action permettant d'atteindre l'objectif visé. Un volet important de la problématique concerne l'image défavorable dont souffre la formation professionnelle. Par conséquent, un défi majeur de cette réforme consiste à revaloriser la formation professionnelle en général, et la formation duale en particulier. Le présent concept de communication se veut un instrument, parmi d'autres, pour atteindre les objectifs fixés.

Ce concept est inspiré, dans sa logique, du « Concept de communication SuisseEnergie 2006-2010 » [2] de l'Office fédéral de l'énergie (OFEN), transposé à la problématique de la formation professionnelle neuchâteloise.

Commentaire

Il est important de situer ce concept dans le contexte qui a amené à son élaboration. Par ailleurs, ce concept n'est qu'une pièce du dispositif qui sera mis en place pour corriger le système de formation professionnelle du canton.

2.2 Objectifs du concept de communication

2.2.1 Objectifs principaux

Ce concept de communication poursuit deux objectifs principaux :

- promouvoir la formation professionnelle afin d'en augmenter la part de marché par rapport aux formations académiques ;
- promouvoir la formation professionnelle duale afin d'augmenter le nombre de places d'apprentissage offertes et occupées.

Les mesures de communication du recentrage du système neuchâtelois de formation professionnelle doivent :

- soutenir les objectifs stratégiques du Conseil d'Etat ;
- s'adresser au public ciblé et l'informer de manière adéquate ;
- donner à la formation professionnelle en général, et duale en particulier, une visibilité adéquate ;
- répertorier et faire connaître les exemples de réussite.

Commentaire

Ce concept de communication s'inscrit dans la stratégie du Conseil d'Etat de réformer la formation professionnelle neuchâteloise. De ce fait, il doit définir des objectifs de communication cohérents avec la stratégie et devenir un véritable instrument au service du Gouvernement.

2.2.2 Objectifs de communication 2010-2013

Objectif 1 : promotion de la formation professionnelle

Les divers acteurs concernés (entreprises, associations professionnelles, centres professionnels, service d'orientation, enseignants, élèves et leur entourage, médias, public) connaissent la formation professionnelle en général, et duale en particulier. Ils en tiennent compte lorsqu'ils décident de suivre, offrir, promouvoir ou prescrire une formation.

Objectif 2 : soutien de la réforme

Les partenaires de la formation professionnelle (entreprises, associations professionnelles, centres professionnels) s'identifient avec les objectifs du recentrage du système neuchâtelois de formation professionnelle et en favorisent l'atteinte par leur action.

Objectif 3 : cohérence globale et déclinaisons

La communication de la formation professionnelle est cantonale. Elle est complétée par des activités régionales (haut, bas du canton, Val-de-Ruz, Val-de-Travers) ou spécifiques aux divers secteurs (industrie, arts et métiers, santé-social, etc.), en collaboration avec les partenaires.

Objectif 4 : ressources

Les ressources financières et en personnel de la communication doivent être employées efficacement et de manière coordonnée.

Objectif 5 : évaluation

Les objectifs seront périodiquement évalués.

Commentaire

Cinq objectifs concrets sont proposés pour atteindre les deux objectifs principaux du concept de communication. Le premier objectif concret concerne le cœur de la réforme, à savoir faire connaître la formation professionnelle. Les trois suivants représentent des conditions-cadres de réalisation. Le dernier sert à mesurer l'atteinte des objectifs par un monitoring régulier.

2.3 Communication

2.3.1 Thèmes

Cinq thèmes majeurs seront véhiculés par les mesures de communication :

- Formation professionnelle – apprendre un métier intéressant qui peut être directement exercé
- Voie duale – apprendre plus efficacement en entreprise
- Diversité – élargir la palette des métiers offerts et choisis
- Synergie – développer des centres interentreprises pour partager des ressources
- Compétitivité – la formation d'apprentis comme avantage compétitif pour les entreprises

Commentaire

Afin qu'elle soit efficace, la communication ne doit pas se disperser, mais au contraire se focaliser sur des thèmes-clés et répéter le message jusqu'à ce qu'il soit intégré. Les thèmes choisis doivent faire écho auprès des deux principaux groupes-cibles que sont les élèves et les entreprises.

2.3.2 Principes

Afin d'optimiser l'impact de la communication, il s'agit de respecter quelques principes de base.

Premièrement, il faut transmettre les messages de manière simplifiée afin qu'ils soient aisément compris par les publics cibles. Il faut veiller à transmettre un seul message à la fois afin qu'il soit retenu.

D'autre part, la communication doit porter sur le contenu de la formation professionnelle : filières et métiers, entreprises formatrices, modalités de formation, etc.

Il s'agit aussi de rendre les avantages de la formation professionnelle duale visibles au premier plan : métiers diversifiés, pratique immédiate, salaire et indépendance, avantage compétitif pour les entreprises, etc.

La personnalisation de la formation professionnelle permettra d'en augmenter l'impact par la notoriété des intervenants et le mécanisme d'identification sous-jacent.

Afin de ne pas se disperser, la communication doit se concentrer sur les groupes-cibles présentés au chapitre suivant.

La réussite du projet dépend de la participation des partenaires à l'effort collectif. Il s'agit donc de les intégrer au développement de campagnes communes telles que Capa'cité.

Enfin, la communication doit également viser les partis politiques, les médias et le grand public.

Commentaire

Afin qu'elle soit efficace, la communication doit suivre quelques principes de base évoqués ci-dessus.

2.4 Groupes-cibles

2.4.1 Acteurs internes

- Départements et services de l'Etat en tant qu'employeur
- Institutions paraétatiques en tant qu'employeur
- Service des ressources humaines
- Service des formations postobligatoires (SFPO)
- Directions des centres professionnels
- Bureau de la communication de l'Etat

2.4.2 Mandataires et influenceurs

Mandataires

- Etablissements de formation
 - Centres professionnels (CIFOM, CPLN ; CPMB, LJP)
 - Centres interentreprises CAAJ
 - Lycées
- Entreprises
- Associations professionnelles
 - Chambre du commerce
 - CIFC
 - UNAM
 - ANIM et AIP (industrie des machines)
 - Association patronale de l'industrie horlogère
 - Association du domaine santé et social
- Organisations du monde du travail
- Associations d'employés (SEC)

Prescripteurs

- Orientation professionnelle (SOSP)
- HEP BEJUNE
- SEO (enseignants des écoles obligatoires)

Influenceurs

- Partis politiques
- Médias

« Résistants »

- Syndicats enseignants
- Centres professionnels et leurs enseignants
- Lycées et leurs enseignants

2.4.3 Clients

- Parlement des jeunes
- Associations d'étudiants
- Associations de parents d'élèves
- Public

Commentaire

La classification des groupes-cibles de communication permet de définir les priorités et de structurer les mesures de communication. Certaines mesures de communication pourront être adressées à plusieurs groupes-cibles, d'autres devront être déclinées selon les groupes-cibles visés. Il est indispensable de définir des mesures spécifiques pour rallier les « résistants » si l'on souhaite éviter qu'ils n'entravent le processus.

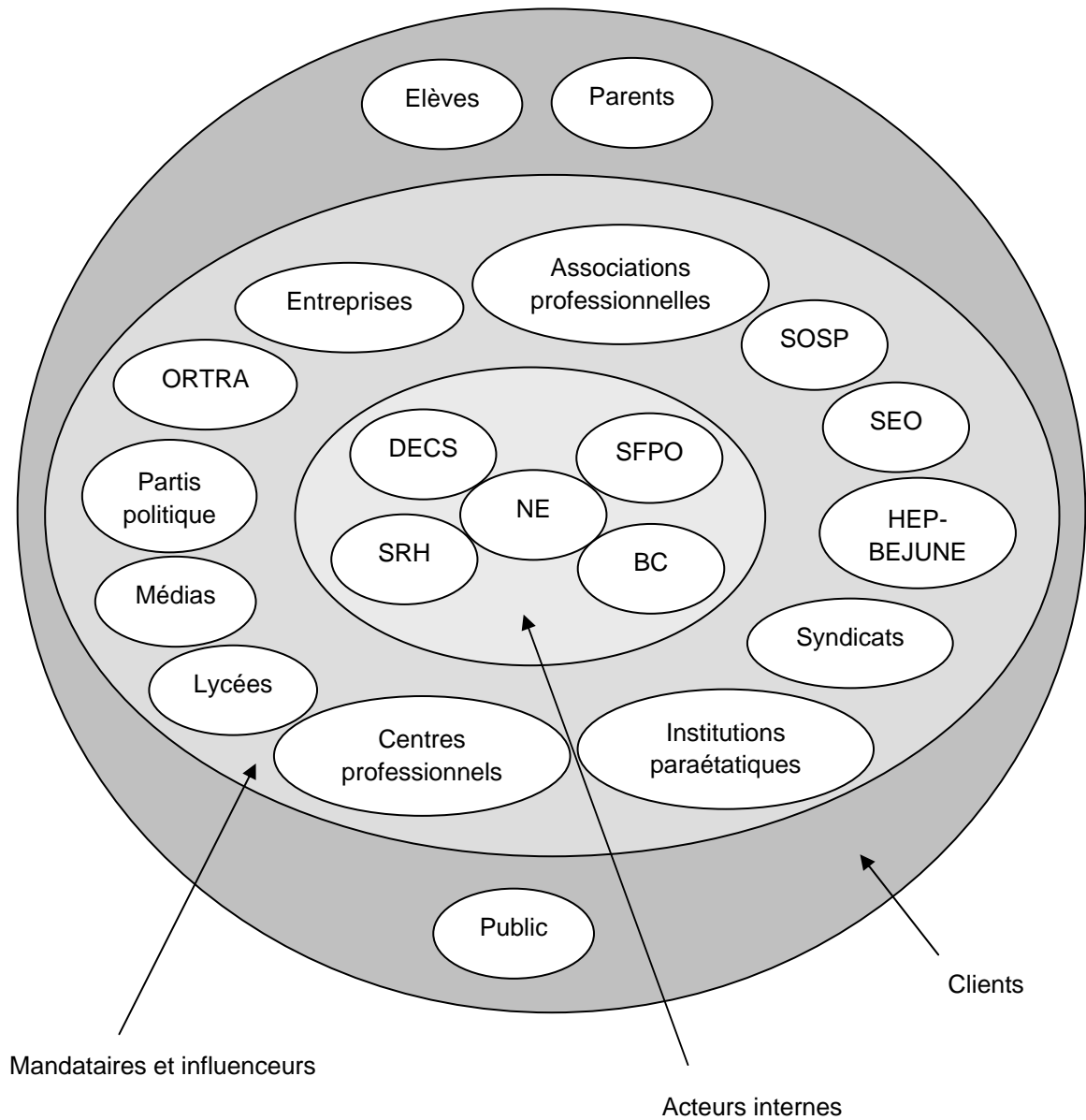


Figure 1. Groupes-cibles de la communication

Commentaire

Cette représentation permet d'organiser les groupes-cibles en trois cercles, en partant du centre avec les autorités en charge de la politique, puis, en élargissant aux mandataires et influenceurs, et enfin, en terminant avec les clients et le grand public.

2.5 Coordination et organisation

La mise en œuvre du concept de communication relève de la compétence du chef du DECS, déléguée au SFPO, qui veille à l'application de la stratégie et des mesures de communication définies, réagit aux questions d'actualité et détermine les modalités d'intervention. Le SFPO conduit la coordination interne et externe et rend compte périodiquement des activités de communication.

2.5.1 Coordination interne à l'Etat

La coordination interne vise deux objectifs :

- faire connaître aux acteurs internes de l'Etat les principes, les messages centraux, les points forts et les mesures de communication
- mettre en œuvre, avec les acteurs internes de l'Etat, les mesures de communication

Au niveau organisationnel, la coordination interne est assurée par le groupe de communication du SFPO qui peut s'adjoindre les services d'autres personnes en cas de besoin.

Commentaire

Il existe déjà un groupe chargé de la communication au sein du SFPO. Ce groupe se compose des responsables de communication des centres professionnels ainsi que de personnes du service. Il s'agirait ici d'élargir son champ d'action et de lui associer d'autres personnes en cas de besoin.

2.5.2 Coordination externe

La coordination externe vise deux objectifs :

- faire connaître aux partenaires de l'Etat les principes, les messages centraux, les points forts et les mesures de communication
- mettre en œuvre, avec les partenaires de l'Etat, les mesures de communication

Au niveau organisationnel, la coordination externe est assurée par le groupe « coordination externe » appartenant à l'organisation de projet, qui est composé comme suit (10 membres) :

- un-e représentant-e du SFPO, président-e
- un-e membre du bureau de la communication de l'Etat
- deux représentant-e-s de divers secteurs économiques
- deux représentant-e-s des associations professionnelles et des ORTRA
- un-e représentant-e des centres professionnels
- un-e représentant-e des institutions paraétatiques
- un-e représentant-e des élèves et/ou parents d'élèves
- deux représentant-e-s de partis politiques

Commentaire

A ce jour, aucun groupe de coordination externe n'existe au sein du Département. Un tel groupe sera indispensable pour pouvoir toucher les différents groupes-cibles avec des actions sur mesure. Sa composition est encore provisoire et doit faire l'objet d'une discussion avec les partenaires.

2.6 Mesures et canaux de communication

Le tableau ci-dessous propose une série de mesures de communication selon divers canaux. Le public-cible ainsi que la nature de la mesure sont spécifiés. Un bref commentaire permet de préciser chaque mesure.

Mesures	Public cible	Commentaire
Internet	Acteurs internes Mandants Prescripteurs Clients Public Vaste, axé sur les besoins des divers publics-cibles Valeur essentiellement informative, avec des possibilités d'interactions limitées.	Site organisé selon le public : Mandants : se présenter, annoncer les filières et places d'apprentissage disponibles. Prescripteurs : fournir des informations destinées à orienter les clients vers les mandants. Clients : possibilité de demander des informations et de s'annoncer. Public : obtenir des informations générales. Acteurs internes : donner les informations utiles et orienter vers les sites des services compétents. Une zone de témoignages, avec photos, interviews, etc.
Médias (communiqués, conférences de presse)	Mandants Clients Public Orientation large, ponctuel, centré sur l'actualité, valeur informative	Conférence de presse pour annoncer la mise en consultation du plan d'action. Idem pour communiquer les résultats de la consultation et le plan d'action adapté. Communiqués ou conférences lors de création de nouvelle structure (centre inter-entreprise), nouvelle offre (filière progressive), nouveau partenariat (avec une entreprise phare), etc.
Publi-reportages	Mandants Clients Public Public spécialisé	Reportages sur des apprentis en entreprise (exemples de métiers, diversité, main à la pâte, etc.)
Textes de base	Mandants Clients Public Public spécialisé et personnes intéressées.	Textes et documents de base (formation professionnelle dans le canton, partenariats avec l'économie, centres inter-entreprise, centres professionnels, etc.)

Mesures	Public cible	Commentaire
Manifestations et conférences	Mandants Clients Public Public spécialisé, segments précis du public cible	Conférence, manifestation, congrès sur un thème fort (Capacité) Planification annuelle et rythme adéquat (maintenir l'intérêt sans agacer). En collaboration avec les partenaires (journées portes-ouverts des centres professionnels, salons des entreprises, etc.)
Conférences sectorielles	Mandants Clients Public Public spécialisé, segments précis du public cible	Conférences ciblées par secteurs (horlogerie, machines, commerce, santé-social, etc.). Possibilité de débats ou tables rondes pour faire passer le message.
Conférences régionales	Mandants Clients Public Public spécialisé, segments précis du public cible	Conférences par régions (montagnes, littoral, Val-de-Ruz, Val-de-Travers) Possibilité de débats ou tables rondes pour faire passer le message.
Rencontres ciblées	Mandants Clients	Visites de classes pour présenter la formation professionnelle, les filières et métiers disponibles, donner des coordonnées de contact, etc. Visites d'entreprises pour découvrir le monde professionnel
Publicité et marketing (affiches, annonces, flyers, publications, etc.)	Clients Public Public intéressé (clients) et grand public	Outils de base pour promouvoir la formation professionnelle à utiliser dans des endroits clés (écoles obligatoires, panneaux d'affichage, cinéma en période d'inscription, etc.)
Newsletter	Acteurs internes Mandants Prescripteurs	Plate-forme d'information pour les acteurs concernés.
Témoignages	Mandants Clients Public	Témoignages de réussite d'apprentis en formation duale sous forme d'article, interview, reportage, carte postale, etc.

Commentaire

Cette liste contient les mesures de base et sera complétée régulièrement selon les apports des divers partenaires ainsi que les expériences acquises au fur et à mesure.

2.7 Style de communication

2.7.1 Contenu

Le contenu doit être orienté sur l'intérêt des jeunes à effectuer une formation professionnelle duale : apprentissage d'un métier pratique et intéressant, acquisition d'une certaine autonomie financière et indépendance, entrée facilitée dans la vie active, insertion aisée sur le marché du travail et dans la société en général.

Le contenu doit être également être orienté sur l'intérêt des entreprises à offrir des places d'apprentissage : préparation de main d'œuvre qualifiée et de la relève, avantage compétitif par l'apport de technologies, synergies et partage de ressources avec d'autres entreprises.

Il s'agit de faire une communication d'information sans morale mais basée sur la responsabilité individuelle des élèves et de leur entourage et la responsabilité collective des entreprises, centres professionnels, médias, public.

Sur la forme, l'attractivité sera nécessaire pour attirer les jeunes. Une certaine sobriété sera indiquée pour toucher les entreprises. Enfin, l'originalité sera de mise pour attirer les médias et le public.

Le message devra être simple, sans pour autant devenir simpliste, et décliné selon le public-cible.

Il s'agira aussi de mettre en avant les exemples de réussite tels que des entreprises formatrices exemplaires, des apprentis épanouis dans leur poste, des enseignants travaillant main dans la main avec les entreprises, les centres inter-entreprise, etc.

Enfin, il faudra assurer la coordination et la cohérence des messages et des actions.

Commentaire

L'idée principale présentée ici est de se mettre à la place d'un acteur du groupe-cible et de trouver les arguments qui peuvent le toucher, de manière à ce qu'il s'identifie et se sente réellement concerné. Naturellement, la forme doit être adaptée au public-cible afin d'augmenter l'impact du message.

2.7.2 Présentation

La communication doit naturellement reposer sur des décisions politiques et une stratégie de développement de la formation professionnelle dans le canton.

La communication doit être présentée de manière dynamique, en s'adressant à des gens actifs.

Elle doit être tournée vers l'avenir et promouvoir l'innovation.

Les diverses actions de communication doivent être identifiables au moyen d'une identité visuelle, de slogans, etc. Il existe déjà un logo « formapro » ainsi qu'un site Internet dédié, mais le design mériterait d'être revu afin de devenir plus attractif.

Une piste serait de formuler les messages en « je » pour favoriser l'identification du public-cible (« je » en tant qu'apprenti, « je » en tant que dirigeant d'entreprise, « je » en tant que maître d'apprentissage, etc.).

Commentaire

Au-delà du contenu, la présentation revêt une importance capitale pour atteindre le public-cible. Il est indispensable de créer, ou d'affiner, l'identité visuelle afin que les actions de communication soient clairement reconnues en un coup d'œil. Il est important également que les personnes ciblées se sentent directement concernées, si bien qu'un message en « je » est préconisé.

2.8 Points forts du contenu de la communication

Afin d'être percutante, la communication doit reposer sur des points forts.

Il s'agit d'une part de changer l'image de la formation professionnelle par rapport à la formation académique, et, d'autre part, celle de la formation duale par rapport à la formation à plein temps. Les élèves devraient ainsi être davantage attirés vers ce type de formation.

Par ailleurs, il faut poursuivre, voire élargir, des manifestations telles que Capa'cité pour présenter au public la diversité et l'attractivité de l'offre de formation professionnelle dans le canton.

Il s'agit également de montrer aux milieux économiques que la formation d'apprentis en entreprise leur est bénéfique à terme, avec une amélioration de la qualité de la formation de leur main d'œuvre et de la relève ainsi que des avantages compétitifs liés aux technologies.

L'organisation de portes ouvertes et de visites en entreprise permettra de faire connaître à la population les centres professionnels, les entreprises formatrices et les filières disponibles.

Afin de favoriser une orientation scolaire et professionnelle adéquate, il s'agit d'améliorer la formation des prescripteurs (enseignants, orientation professionnelle) pour augmenter leur connaissance de la formation professionnelle et de la réalité des entreprises.

Pour faciliter la conclusion de contrats d'apprentissage, il s'agit d'offrir des prestations de conseil et soutien aux démarches, tant pour les élèves que pour les entreprises (liste de places disponibles, possibilité de prendre contact ou de s'inscrire en ligne, formalités à remplir, etc.).

Enfin, transmettre le message que chacun a son rôle à jouer : « métaphore de l'orchestre, chaque musicien ayant sa partition à jouer pour que l'ensemble produise le résultat escompté ».

Commentaire

Identifier les points forts a pour objectif de fédérer les diverses actions de communication autour des éléments centraux et éviter ainsi de se disperser.

2.9 Messages centraux

Mes messages centraux à transmettre sont les suivants :

La voie professionnelle a la même valeur que la voie académique. Elle est davantage axée sur la pratique et permet l'acquisition plus rapide d'un métier.

La formation professionnelle duale présente de nombreux avantages par rapport à l'école à plein temps : savoir-faire pratique, rapidité d'acquisition de compétences, expérience professionnelle à valoriser par la suite, autonomie, responsabilité, indépendance.

Une meilleure connaissance de la formation professionnelle par les élèves, parents, enseignants et médias favoriserait une meilleure orientation dans les choix professionnels des élèves.

Le capital humain représente l'avenir de la Suisse, sa matière première la plus essentielle.

Les entreprises bénéficient de former une main d'œuvre qualifiée qui leur assure la relève.

Les entreprises obtiennent des avantages compétitifs par l'apport de la technologie et le développement de compétences internes.

Les synergies entre entreprises (cours et centres interentreprises) permettent de réduire les coûts et d'optimiser l'utilisation des ressources pour la formation professionnelle duale.

Situation de win-win-win :

- les élèves opèrent des choix judicieux pour leur formation et leur avenir professionnel
- les entreprises disposent de la main d'œuvre qualifiée et d'avantages compétitifs
- l'Etat respecte la volonté du législateur sur la proportion de formation duale et maîtrise les coûts de la formation professionnelle, participant ainsi au redressement des finances cantonales.

Commentaire

Définir les messages centraux a pour objectif d'éviter de se disperser. Au contraire, il s'agit de répéter les mêmes messages, avec des formulations variées, afin que la formation professionnelle devienne incontournable dans le paysage neuchâtelois.

2.9.1 Elèves

Les messages spécifiques pour le groupe-cible des élèves sont :

Offre diversifiée de métiers

Apprentissage d'un métier en entreprise, pratique, savoir-faire, expérience.

Favorisation de l'insertion dans le marché du travail après l'apprentissage, expérience, employabilité

Autonomie, indépendance, responsabilité, maturité, etc.

Commentaire

Il s'agit de définir des messages spécifiques pour cibler les élèves. Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée ultérieurement.

2.9.2 Entreprises

Les messages spécifiques pour le groupe-cible des entreprises sont :

Disponibilité immédiate de main d'œuvre formée à leurs besoins

Préparation de la main d'œuvre qualifiée de demain, relève

Avantage compétitif par l'apport de nouvelles technologies

Synergies possibles avec d'autres entreprises pour partager les charges et infrastructures (cours et centres interentreprises)

Développement de compétences de formation continue interne et d'encadrement

Participation à l'amélioration de la situation de crise par l'engagement de jeunes particulièrement exposés en basse conjoncture.

Participation au bien-être de la collectivité par la formation de jeunes qui contribueront eux-mêmes à favoriser ce bien-être à l'avenir.

Défiscalisation ou subventions d'encouragement de l'Etat.

Commentaire

Il s'agit de définir des messages spécifiques pour cibler les entreprises. Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée ultérieurement.

2.10 Intégration des campagnes en cours dans la communication

Il s'agit de coordonner toutes les actions de communication sur ce thème (Capa'cité, portes-ouvertes, offres de places d'apprentissage, etc.), en collaboration avec les partenaires. L'objectif est de donner une image coordonnée et cohérente de la promotion de la formation professionnelle et éviter ainsi les actions dispersées qui pourraient contrecarrer les efforts consentis.

La coordination doit également se faire avec les campagnes nationales de promotion de la formation professionnelle. Il s'agira de jouer sur la complémentarité avec la campagne nationale et améliorer la visibilité de la campagne nationale dans le canton.

Commentaire

Il existe déjà de nombreuses actions de communication sur la formation professionnelle, tant au niveau cantonal que fédéral. Il s'agit dès lors d'en tenir compte afin d'en augmenter l'impact.

2.11 Planification pluriannuelle

Afin de mettre en œuvre ce concept de communication, il s'agira de définir un plan de communication pluriannuel. Les actions ci-dessous devront y figurer, cette liste n'étant évidemment pas exhaustive. Il faudra également plaquer ces actions sur l'échelle temporelle, démarche qui s'avère prématurée à ce stade. Enfin, il s'agira de préciser quel acteur est en charge de chaque action. Une proposition de représentation de la planification figure en annexe 3 du présent document.

Conférence de presse pour annoncer la mise en consultation du plan d'action.

Conférence de presse pour la communication des résultats de la consultation et du plan d'action adopté.

Capa'cité tous les deux ans.

Démarchage des entreprises, toute l'année, accent entre l'automne et le printemps pour des places à la rentrée suivante

Information aux élèves, toute l'année, accent entre l'automne et le printemps pour des places à la rentrée suivante

Portes-ouvertes dans les centres professionnels une fois par année.

Visites d'entreprises une fois par année.

Informations aux médias réunis deux fois par année.

Réunions avec les entreprises et associations professionnelles deux fois par année.

Conférences, tables rondes régionales une fois par année.

Conférences, tables rondes sectorielles une fois par année.

Publication d'articles, reportages, témoignages, interviews, six fois par année.

Affiches à poser deux fois par année, au printemps et à l'automne.

Flyers à déposer dans les écoles au printemps et à la rentrée.

Newsletter six fois par année.

Site Web à mettre à jour chaque mois au minimum.

Commentaire

La définition d'une planification pluriannuelle est une condition nécessaire mais non suffisante à la réussite de la communication. Une telle planification devrait préciser les actions, le calendrier, les ressources et les responsables de la mise en œuvre.

2.12 Evaluation des résultats

L'impact des mesures de communication doit être régulièrement contrôlé. Les aspects suivants sont prioritaires :

- notoriété de la formation professionnelle en général et duale en particulier
- réceptivité des mesures réalisées par les groupes-cibles
- impact de la communication sur l'atteinte des objectifs stratégiques de Conseil d'Etat

L'évaluation pourra être menée par des enquêtes de satisfaction, des entretiens sur un échantillon représentatif, des réunions d'acteurs spécifiques, etc. Le but est d'améliorer continuellement la stratégie de communication afin de favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques et de communication. Ces derniers pourront être adaptés le cas échéant pour mieux répondre aux besoins.

Commentaire

Toute action d'envergure entreprise par les pouvoirs publics devrait faire l'objet d'une évaluation. La communication sur la formation professionnelle étant une activité récurrente, l'évaluation sera périodique.

2.13 Budget

Selon divers modèles, il faudrait compter 5 % du budget d'un projet pour la communication. Dans le cas présent, il ne s'agit pas d'un projet délimité dans le temps mais d'une activité régulière. Par conséquent, cet aspect devra être étudié plus avant par le service responsable, en collaboration avec les partenaires impliqués.

Les sources de financement envisageables sont :

- Subvention de base de l'Etat
- Prestations réalisées par le SFPO
- Prestations réalisées par le Bureau de la communication
- Prestations offertes par des partenaires (impression, distribution, locaux, matériel, etc.) – PPP
- Participation des centres professionnels
- Participation des entreprises, à travers le Fonds pour la formation et le perfectionnement professionnels (FFPP)
- Subventions de l'OFFT (dépôt de projet en soulignant la complémentarité avec la campagne nationale de promotion de la formation professionnelle ; améliorer la visibilité de la campagne nationale dans le canton)

Commentaire

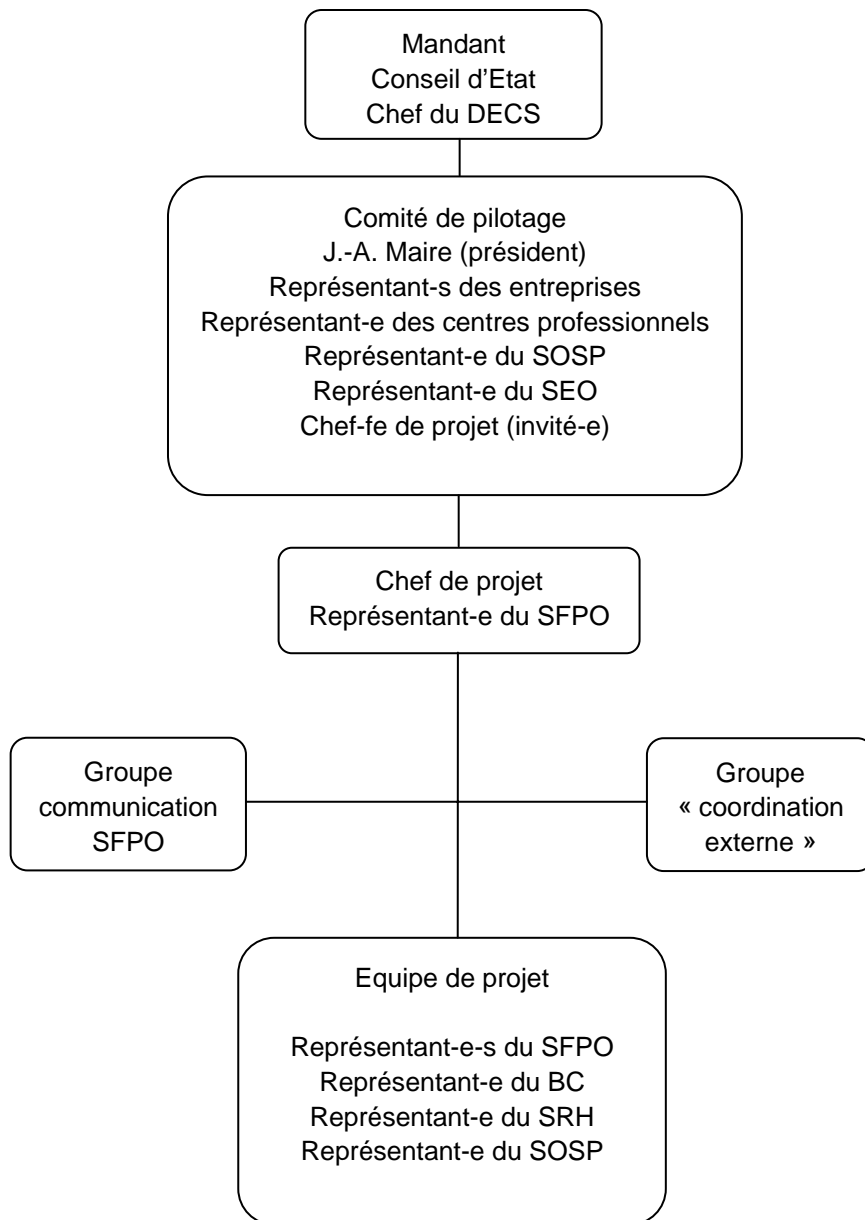
Afin d'être efficace, la communication doit être dotée de moyens financiers suffisants. A ce stade, il est difficile d'estimer les besoins financiers pour les actions de communication proposées.

Annexes

A1. Abréviations

BC	Bureau de la Communication de l'Etat
CE	Conseil d'État
NE	Administration cantonale neuchâteloise
DECS	Département de l'éducation, de la culture et du sport
HEP-BEJUNE	Haute Ecole Pédagogique Berne-Jura-Neuchâtel
OFFT	Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie
OROSP	Office régional d'orientation scolaire et professionnelle
ORTRA	Organisation du monde du travail
SEO	Service de l'enseignement obligatoire
SFPL	Service de la formation professionnelle et des lycées
SFPO	Service des formations postobligatoires
SG-DECS	Secrétariat général du DECS
SOSP	Service de l'orientation scolaire et professionnelle
SRH	Service des ressources humaines

A2. Organisation du projet de recentrage de la FP neuchâteloise



A3. Outil de planification de la communication

	Qui	Quoi	Où	Comment	Quand	Combien	Priorité	Résultat
Destinataire	Source d'information	Sujet	Lieu, média	Forme	Délai, périodicité	Coûts, ressources	Importance (1-5)	Décision, feed-back
¹ Public	Groupe communication SFPO	Capacité	Express, Impartial, ArcInfo, RTN, la 1 ^{ère} , CanalAlpha	Article	4 semaines, 2, semaines, une semaine et 2 jours avant la manifestation	CHF 3000.-	5	Nombre de personnes visitant la manifestation

¹ Exemple pour remplir le tableau

3. Conclusion

Cette étude a permis de définir un concept de communication qui devrait contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques du Conseil d'Etat. Les objectifs de communication, les groupes-cibles ainsi que l'organisation ont été précisés. Diverses mesures de communication ont été proposées et seront adaptées en fonction des apports des partenaires ainsi que des expériences recueillies. Des points forts permettront de cibler les actions de communication. Des messages centraux sont formulés et déclinés selon les groupes-cibles.

Il était intéressant de constater que de nombreuses actions de communication existent déjà au niveau cantonal et fédéral et qu'une coordination s'avère nécessaire afin de fédérer les forces au service d'un objectif commun : promouvoir la formation professionnelle.

Il a été en revanche difficile d'estimer les ressources financières nécessaires et d'établir une planification pluriannuelle en raison du manque d'informations disponibles. Ces éléments seront précisés par le service en charge de la formation professionnelle, le SFPO.

La difficulté de la communication de l'Etat réside dans la double contrainte suivante : d'une part l'Etat doit faire des efforts de communication pour faire passer ses messages et réaliser ses projets ; d'autre part, l'Etat doit faire une utilisation parcimonieuse des deniers publics, provenant en grande partie des impôts des contribuables. L'équilibre entre ces deux contraintes est souvent difficile à établir.

Par ailleurs, l'Etat doit professionnaliser sa communication, d'une part pour exploiter de manière optimale tous les moyens de communication disponibles, et, d'autre part, pour interagir avec les divers acteurs (entreprises, médias, public, etc.). Si par le passé, la communication de l'Etat se réduisait à des communiqués ou des conférences de presse, aujourd'hui la palette des instruments s'est considérablement étendue (débat radio/TV, tables rondes, portes-ouvertes, manifestations diverses, prix et concours, etc.). Il est dès lors indispensable de disposer de compétences internes de communication professionnelle, à défaut, de faire appel à des consultants externes.

Références

- [1] Cours de Démocratie et formation de l'opinion, A. Ladner, IDHEAP, 2010
- [2] Concept de communication SuisseEnergie 2006-2010, Groupe stratégique SuisseEnergie, 2006
- [3] État de situation, SFPL et Compas Management Services, 2008
- [4] Diagnostic stratégique, SFPL et Compas Management Services, 2008
- [5] Stratégie, SFPL et Compas Management Services, 2008
- [6] Programme de législature 2010-2013 du Conseil d'Etat neuchâtelois, 2010
- [7] Loi cantonale sur la formation professionnelle – LFP, 2005
- [8] Loi sur le fonds pour la formation et le perfectionnement professionnels, 1999
- [9] Constitution de la République et Canton de Neuchâtel, 2000
- [10] Loi sur la transparence des activités étatiques (LTAE), 2006
- [11] Règlement d'exécution de la loi sur la transparence des activités étatiques (RELTAE), 2000
- [12] Politique d'information et de communication de l'Etat de Neuchâtel, GUIDE PRATIQUE, 2001
- [13] Lignes directrices de la Conférence des services d'information de la Confédération, 2003
- [14] Projet de recherche « Communication gouvernementale des cantons suisses », Prof. Dr. Otfried Jarren, Prof. Dr. Patrick Donges, lic.rer.soc. Sabrina Baumgartner, Institut de science de la communication et des médias de l'Université de Zurich, 2009