

Mandat de projet

Nom du projet : Ecoles professionnelles 2020 / Phase de conception

Type de projet : Projet de Direction

Mandante : Christine Häsler

Mandataire /

Direction du projet (DP) : Office des écoles moyennes et de la formation
professionnelle /
Grossenbacher Simone (DP)

Etat au 13.1.2021	Version : n° 01	Statut : en cours d'élaboration
-------------------	-----------------	---------------------------------

1 Contexte

La répartition actuelle des professions entre les écoles professionnelles du canton de Berne est le résultat d'un processus historique et n'est pas transparente pour les écoles. Chaque année, les effectifs de classe et les programmes d'enseignement donnent lieu à des conflits, notamment dans les professions artisanales et industrielles qui disposent de plusieurs sites. Certains groupes spécialisés sont trop petits pour pouvoir répondre aux défis de demain liés aux réformes des métiers. La flexibilité des écoles et de l'organisation des écoles professionnelles au sein de l'OMP est fortement restreinte.

A cela s'ajoute que certaines professions et certaines écoles professionnelles, notamment à Berne, connaissent une forte croissance. D'ici à 2030, le nombre d'apprentis et apprenties augmentera de 15 à 20 pour cent, notamment à Berne. Les grands établissements tels que la BFF Bern, la WKS Bern et la gibb présentent déjà un taux de fréquentation très élevé alors que d'autres écoles professionnelles régionales ont perdu une partie importante de leurs professions et de leurs élèves ; elles disposent donc de locaux inutilisés.

Pour certaines professions fortement fréquentées, des modifications importantes des ordonnances de formation sont prévues, lesquelles exigent une organisation optimale. Sont notamment concernées la profession d'employé-e de commerce, les professions du commerce de détail et les professions MEM (machines, équipements électriques et métaux).

Les écoles professionnelles bernoises sont des établissements partiellement autonomes peu incités à collaborer. L'évolution du monde du travail, la croissance de la population et la révolution numérique exigeront et rendront possible une collaboration plus étroite. Le monde politique revendique également un renforcement de la collaboration entre les écoles (motion Hebeisen M187-2017).

Le bilinguisme du canton de Berne est trop peu exploité, notamment dans le Jura bernois et dans les régions de Bienne et du Seeland.

C'est principalement pour les raisons qui précèdent que le projet Ecoles professionnelles 2020 a vu le jour.

Le projet Ecoles professionnelles 2020 a été lancé en janvier 2019 avec un avant-projet. La phase de projet I (analyse) a suivi en juin 2019, laquelle comprenait cinq ateliers entre l'OMP

et les directions d'école ainsi qu'un échange avec la directrice de l'instruction publique et de la culture, Christine Häsler. Les workshops ont abouti :

1. au développement de critères objectifs pour la répartition des professions ;
2. au développement d'un outil technique et d'un outil de simulation ;
3. à différents modèles d'organisation et de coopération ;
4. à un premier résultat d'une variante technique servant de base pour la répartition et à la possibilité de simuler facilement d'autres variantes.

Ces quatre principaux aboutissements ont été présentés lors du cinquième atelier aux directions d'école. Celles-ci ont été alors chargées de discuter avec leur conseil d'école, sur la base de ces résultats, de la suite à donner au projet et de remettre à l'OMP une prise de position. La plupart des écoles se sont exprimées en faveur d'une poursuite globale du projet. Les groupes d'intérêts des PME bernoises, du Conseil pour la formation professionnelle et des représentants et représentantes des régions soutiennent également la poursuite du projet. Finalement, le projet a dû être interrompu en raison de la pandémie de coronavirus.

Le 8 juin 2020, le projet Ecoles professionnelles 2020 a pu reprendre et les groupes d'intérêts ont été invités, dans le cadre d'une procédure de consultation écrite, à exprimer leur avis concernant la poursuite du projet. Il en est ressorti qu'une majorité des personnes et institutions interrogées souhaitaient la poursuite du projet. La directrice de l'instruction publique et de la culture a donc suivi ce souhait et décidé d'impliquer d'autres groupes d'intérêts majeurs. L'OMP a informé les recteurs et rectrices à ce sujet lors d'une séance qui s'est tenue le 26 octobre 2020.

Le présent mandat de projet porte sur la phase de conception, qui a commencé en novembre 2020 et qui doit durer jusqu'à l'automne 2021.

2 Objectifs du projet

Les retours concernant les résultats de la phase I (analyse) ont clairement montré que la plus-value du projet Ecoles professionnelles 2020 devait être davantage mise en valeur. Elle peut être résumée ainsi :

Les écoles professionnelles du canton de Berne doivent être en mesure, tant sur le plan de la pédagogie que des disciplines, de relever les défis majeurs de demain, à savoir l'évolution fondamentale du marché du travail, la révolution numérique et les effectifs croissants.

A ces fins, les professions doivent être réparties de façon optimale entre les écoles professionnelles et la coopération entre celles-ci doit être renforcée. Des domaines professionnels comprenant des groupes spécialisés suffisamment grands (domaines de compétences) doivent être formés, les écoles doivent être équipées d'une infrastructure technique et numérique moderne, tout en préservant les ressources, et les locaux scolaires disponibles en ville et dans les régions doivent être utilisés de manière optimale.

Un maximum d'écoles professionnelles, d'entreprises formatrices et d'organisations du monde du travail (OrTra) doivent profiter de la nouvelle répartition des professions. Le système doit être flexible, agile et efficace, répondre aux exigences futures et encourager la collaboration entre les écoles professionnelles.

Pour ce faire, les objectifs intermédiaires suivants doivent être atteints :

1. Trouver une solution pour la répartition des 15 métiers dits « métiers bleus » qui disposent de trop de sites scolaires dans le canton de Berne.
2. Elaborer une solution pour la répartition des métiers d'agent-e d'exploitation et d'assistant-e dentaire.

3. Trouver une solution pour la répartition régionale des métiers d'assistant-e socio-éducatif/ve CFC (orientation accompagnement des enfants).
4. Réduire le nombre de sites des formations Commerce de détail / employé-e-s de commerce et permettre la mise en œuvre les exigences organisationnelles des nouvelles ordonnances sur la formation.
5. Trouver une solution concernant les métiers de l'informatique/médiamatique qui témoigne de la réunion des métiers dans une même OrTra et, simultanément, du développement en symbiose de ce domaine professionnel, qui tient compte du projet Informatique 4.0 et qui inclut les compétences créatives de l'Ecole professionnelle d'Arts Visuels Berne et Bienne.
6. Examiner la répartition des maturités professionnelles (MP) conformément aux objectifs intermédiaires du projet Ecoles professionnelles 2020 et l'adapter elle aussi en conséquence.
7. Présenter par région, pour les métiers disposant de plusieurs sites, des modèles d'organisation prévoyant une coopération renforcée sur le plan technique ou organisationnel.
8. Aboutir à une solution globale qui renforce le bilinguisme.
9. Présenter les répercussions financières de la réalisation du projet.
10. Remettre un rapport final.

Tous ces objectifs devraient être atteints à la fin du projet.

3 Mandat et mesures

Une approche coopérative doit être poursuivie durant la phase de conception, qui implique activement les directions d'école et d'autres groupes d'intérêts (p. ex. OrTra, représentants et représentantes régionaux). La première partie de la phase de conception comprend la réalisation d'entretiens avec les OrTra concernées (impact sur les sites scolaires), lesquels seront résumés dans un rapport.

Au moyen de propositions de solutions concrètes, formulées à partir des résultats de l'analyse de la phase I et des résultats des entretiens avec les OrTra concernées, la direction du projet charge les cinq sous-projets des régions du canton de Berne d'élaborer une solution par région sans perdre de vue l'ensemble du canton, cette solution devant remplir les objectifs susmentionnés tout en tenant compte des conditions générales décrites au point 4.

En outre, les questions techniques, dont certaines concernent aussi les écoles de plusieurs régions, doivent être traitées sous forme de lots de travaux. Là aussi, il convient de tenir compte de l'intérêt régional, mais aussi du canton dans son ensemble, et de s'accorder avec les autres régions concernées.

4 Conditions et coordination

La proposition élaborée par les régions doit remplir les conditions générales suivantes :

- Préciser le profil de la région ;
- Elaborer des profils de compétences clairs pour les écoles par région ;
- Promouvoir la collaboration dans les régions ou avec des écoles partenaires (p. ex. au sein d'un même métier) ;
- Maintenir à +/- 5 % l'évolution du nombre d'apprenti-e-s par région (et non par école) ;
- Identifier les professions pour lesquelles l'infrastructure joue un rôle clé ;
- Tenir compte de l'infrastructure et des locaux disponibles lors de la répartition ;
- Elaborer des scénarios d'avenir par profession ;

- Présenter l'impact de la solution prévue pour la région ;
- Maintenir la qualité de la formation et compenser autant que possible dans l'infrastructure disponible les surcoûts attendus en raison de l'évolution démographique.

5 Analyse des risques

Une nouvelle aggravation de la situation liée à la pandémie de coronavirus constitue un premier risque. En effet, les directions d'école seraient alors davantage occupées au niveau opérationnel et ne disposeraient pas de ressources pour ce projet. Si la situation devait s'aggraver, il conviendrait d'envisager un nouveau report du projet. Cela n'est pas souhaitable d'une part car le processus de répartition des professions, processus insatisfaisant dans son état actuel, se poursuit parallèlement au projet et, d'autre part, car le changement à la tête de l'office compliquerait les choses.

Par ailleurs, il existe le risque que des arguments politiques régionaux priment les arguments objectifs, mais aussi que les intérêts particuliers des différentes écoles ou représentants et représentantes des métiers soient imposés. Or, le projet ne peut pas être mis en œuvre si certains métiers ou parties de métiers ne sont pas abandonnés dans certaines régions. Il a été tenté de réduire ce risque en impliquant activement les groupes d'intérêts dès le début. Il est en outre prévu, lors des entretiens avec les OrTra ou de la désignation des membres des sous-projets d'entretiens, d'être transparent concernant les liens d'intérêts existant.

Dans le cadre du sous-projet de la région Seeland-Biel/Bienne-Jura bernois, il convient de tenir compte de la votation du 28 mars 2021 sur Moutier. Toutefois, attendre cette date bloquerait l'ensemble du projet. Le sous-projet est lié aux autres sous-projets et en dépend aussi. Certains problèmes urgents pourraient alors ne pas être résolus. Le mandat du sous-projet doit être de présenter des variantes. Une communication particulièrement soignée est nécessaire dans ce domaine politique sensible.

Les enseignants et enseignantes sont émotionnellement attachés à leur école. Ils peuvent craindre de perdre leur poste ou d'avoir à parcourir des distances plus longues jusqu'à leur lieu de travail. Il convient donc de leur communiquer de façon préventive que, en cas de réduction des programmes d'enseignement suite à une réorganisation, un autre poste au sein de leur école ou d'une autre école leur sera proposé, et de préciser qu'on leur demande de faire preuve de flexibilité, que les dispositions de la réorganisation sont applicables et que des mesures liées à des solutions transitoires (p. ex. indemnités de déplacement conformément à la loi sur le personnel) seront examinées.

Le plan de projet est globalement considéré comme « très serré », les ressources dont dispose la direction du projet sont calculées avec très peu de marge (max. 10-20 pour cent).

Par ailleurs, les facteurs de succès suivants doivent être pris en compte : les résultats de l'analyse servent de cadre et de propositions concrètes de solutions de l'OMP à l'intention des sous-projets régionaux. Il faut éviter que les sous-projets élaborent des projets en s'affranchissant des réalités existantes ou ignorent les critères définis.

L'inclusion de divers groupes d'intérêts et le soutien du monde politique et économique sont également des facteurs de succès. Par ailleurs, pour que les protagonistes soient ouverts au changement, il est essentiel de les rassurer sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un programme d'économies. Enfin, il convient de poursuivre l'idée du « donner et recevoir » dans le sens d'un équilibre des sacrifices et de l'égalité de traitement.

6 Calendrier

	Etapes	Délai	Qui	Remarques
1	Information aux directions d'école	Fin octobre 2020	Comité de pilotage	Terminé
2	Information aux différents groupes d'intérêts	11.12.2020	Comité de pilotage	Terminé
3	Formation de dispositifs de projets (notamment groupes de sous-projets par région et délégué-e de chaque région au sein de l'équipe du projet)	28.2.2020	SP1-SP5	En cours
4	Entretiens avec les OrTra	31.01.2021	OMP	En cours
5	Elaboration d'une stratégie de communication	28.2.2021	DP	
6	Rapport final des entretiens avec les OrTra	28.2.2021	DP	Avec le soutien de thahabi & partner
7	Définition des lots de travaux, y c. octroi des mandats	28.2.2021	DP	
8	Début de l'élaboration des solutions régionales	1.3.2021	SP1-SP5	
10	Soumission des solutions régionales	30.4.2021	SP1-SP5	
11	Consolidation et retours sur les solutions régionales	31.5.2021	Equipe du projet / Comité de pilotage	
12	1 ^{er} groupe consultatif composé d'enseignant-e-s (par SP1-SP5) / des régions / des directions d'école	Mi-juin 2021	SP1-SP5 / Comité de pilotage	
13	Remaniement des solutions régionales	30.06.2021	SP1-SP5	
14	Consolidation des solutions régionales	31.8.2021	Equipe du projet / Comité de pilotage	
15	2 ^e groupe consultatif composé d'enseignant-e-s (par SP1-SP5) / des régions / des directions d'école	Mi-septembre 2021	SP1-SP5 / Comité de pilotage	
16	Fin de la phase de conception, feu vert pour la phase de planification et l'exécution	Fin octobre 2021	Comité de pilotage	

SP = sous-projet ; DP : direction du projet

7 Organisation du projet



Kanton Bern
Canton de Berne

10

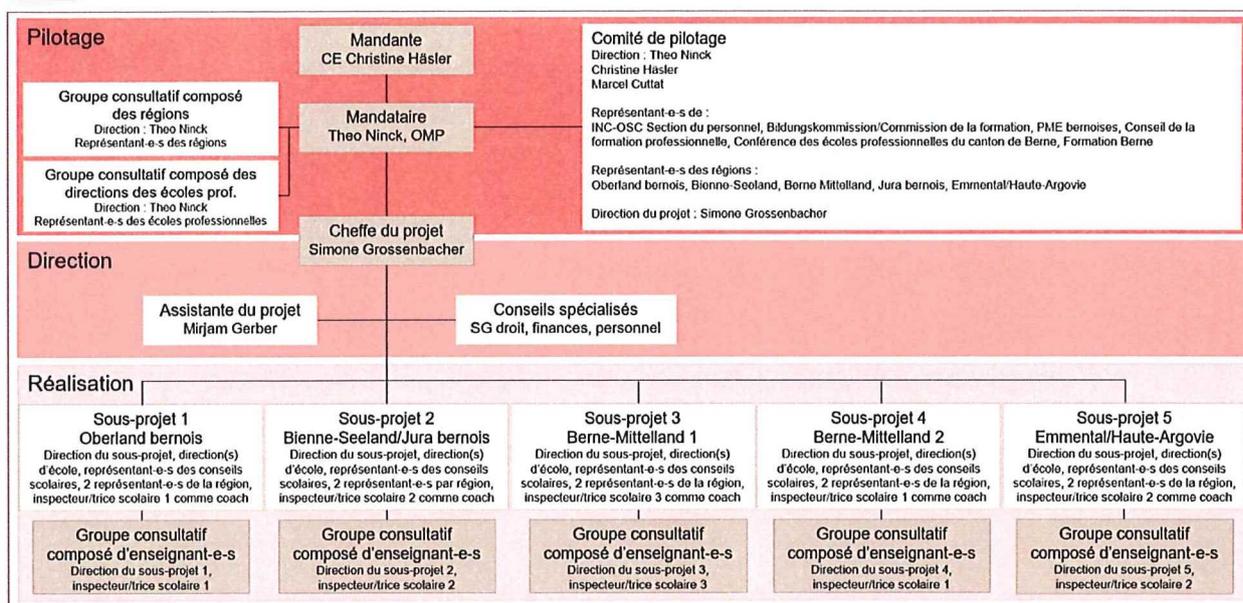


Illustration 1 : Organisation du projet Ecoles professionnelles 2020, phase de conception

Organisation des sous-projets (SP)

Chaque région est chargée de former une équipe de sous-projet. Les régions de Bienne-Seeland et du Jura bernois sont réunies dans un même sous-projet. La région de Berne est divisée en deux sous-projets. La composition des équipes de sous-projets doit remplir les critères suivants :

- 1) Elle intègre tous les recteurs et rectrices concernés. Ceux-ci peuvent se faire représenter par un membre de leur direction d'école. Les directions d'école qui ne sont pas concernées sont tenues informées du sous-projet par la région, elles n'ont aucune obligation à intégrer l'équipe de sous-projet.
- 2) La région peut désigner elle-même les autres membres du sous-projet. La direction du projet s'en tient à un nombre raisonnable de membres.
- 3) Dans les régions de Bienne-Seeland et du Jura bernois, les deux langues sont représentées de façon appropriée.
- 4) La direction du sous-projet participe au travail de l'équipe du projet. Les régions peuvent décider librement de la personne qui sera nommée directeur ou directrice. Celle-ci ne doit pas obligatoirement être un recteur ou une rectrice, notamment lorsqu'il existe une concurrence entre les écoles régionales.
- 5) Les régions garantissent que la direction du sous-projet dispose des ressources temporelles nécessaire et est prête à trouver au sein de l'équipe du projet la meilleure solution possible pour le canton, sans représenter uniquement les intérêts de la région.
- 6) L'OMP engage, si nécessaire, des directions de sous-projets externes et professionnelles.

8 Rôles, responsabilités et compétences

Mandante

La mandante du présent projet est la directrice de l'instruction publique et de la culture. Celle-ci porte la responsabilité globale, répond des conséquences des décisions et refus et doit mettre à disposition les ressources nécessaires.

Mandataire

Dans le cas présent, le mandataire est le comité de pilotage, dirigé par Theo Ninck.

Le comité de pilotage :

- pilote et surveille le projet ;
- informe régulièrement les régions et les directions d'école et est à leur écoute ;
- est l'ambassadeur du projet auprès des parties prenantes ;
- assure la réalisation des objectifs du projet ;
- est responsable de l'élaboration, dans les délais, de projets de décision à l'intention de la mandante ;
- est garant de la communication avec la mandante ;
- nomme la direction du projet et assure le déploiement des ressources personnelles et financières nécessaires ;
- soutient la direction du projet et l'équipe du projet ;
- approuve chacun des aspects des décisions, en particulier concernant la clôture des différentes phases et le passage à la phase suivante ;
- traite les problèmes ayant un caractère exceptionnel et global, résout les conflits transversaux de tous ordres (matériel, financier, personnel, organisationnel, lié aux délais ou à des questions de sécurité).

Direction du projet

La direction du projet

- planifie, mène et pilote toutes les phases du projet, du mandat à la clôture ;
- fixe les priorités et coordonne tous les travaux ;
- dirige l'équipe du projet, délègue les tâches et contrôle leur réalisation ;
- communique les informations sur les contenus et le déroulement du projet (dans les limites des consignes de la mandante) ;
- défend les demandes de l'équipe du projet devant la mandante ;
- assure la mise en œuvre de la communication ;
- fait en sorte que la mandante, le comité de pilotage et l'équipe de projet disposent toujours des dernières informations concernant le projet ;
- est responsable du controlling du projet (respect des délais, des coûts, des objectifs) et de la gestion des risques ;
- transfère au controlling de la Direction les informations nécessaires ;
- veille à ce que le projet soit correctement documenté.

La direction du projet dispose des compétences suivantes :

- droit de proposition concernant la composition de l'équipe du projet ;
- pouvoir de donner des instructions à l'équipe et aux autres collaborateurs et collaboratrices du projet ;
- pouvoir de décision en cas de conflit entre les membres de l'équipe ;
- droit d'accès à toutes les informations relatives au projet ;
- choix de la solution à proposer et présentation de celle-ci au comité de pilotage ;
- gestion des ressources affectées au projet/décision en la matière ;

- lien avec la mandante.

Collaborateurs et collaboratrices du projet

Les collaborateurs et collaboratrices du projet soutiennent la direction du projet dans l'examen et le traitement des solutions élaborées dans les différentes régions. En leur qualité de membres de l'équipe du projet, ils mettent tout en œuvre pour trouver la meilleure solution pour le canton sans tenter d'avantager leur propre région de façon exagérée. Ils apportent leur expertise et sont responsables des mandats que leur a délégués la direction du projet dans les différentes régions. En cas de besoin et conformément à leurs compétences techniques, ils participent au contenu des lots de travaux. D'autres personnes peuvent être appelées à participer au projet en cas de besoin (groupes de travail ou de sous-projet ad hoc). L'équipe de projet est subordonnée à la direction du projet.

Assistance / suivi externe

Un poste d'assistant-e de projet à 60 pour cent a déjà été approuvé. La personne chargée de l'assistance du projet soutient l'équipe du projet, à savoir la direction du projet, dans tous les aspects de celui-ci et a une vue d'ensemble des étapes à franchir. Elle assure la préparation et le suivi des séances ainsi que la documentation ordonnée du projet (y c. organisation des traductions). Elle soutient la direction du projet notamment dans le domaine de la communication et dans la présentation graphique des avancées du projet. Elle est l'interlocuteur premier pour l'équipe du projet pour toutes les questions d'ordres administratif et organisationnel.

9 Coûts

9.1 Coûts du projet

Type de coût	11/12 2020	01-10 2021	Total
Coûts de personnel*			
Mandante		5 %	5 %
Direction du comité de pilotage	10 %	10 %	20 %
Direction de l'équipe du projet	20 %	20 %	40 %
Assistance externe du projet	5'000.00		5'000.00
Assistance interne du projet		60 %	60 %
Directions des sous-projets dans les régions		150'000.00	150'000.00
Coûts matériels		5'000.00	5'000.00
Coûts de traduction	5'000.00	10'000.00	15'000.00
Graphiste		2'000.00	2'000.00
Somme	10'000.00	167'000.00	177'000.00

* prennent en compte les engagements liés au projet

9.2 Coûts induits et/ou économies

Une fois le projet achevé, les coûts induits / économies annuels sont estimés comme suit :

Surcoûts	Economies	Soldes	Remarques/motifs
Pour la mise en œuvre, il faut s'attendre à des coûts uniques qui ne peuvent pas encore être estimés.	Grâce à une composition des classes optimisée, des économies récurrentes sont prévues, lesquelles aideront à compenser les coûts induits par l'évolution démographique.		Pour la mise en œuvre, on table à compter de 2022-2023 sur des frais de déménagement et sur peu de frais de démontage et de rénovation (OIC). Par ailleurs, quelques frais peuvent être liés à des mesures de RH ponctuelles (indemnité de déplacement, obligations liées à la réorganisation). Ces frais ne peuvent actuellement pas être estimés. Mais au vu de l'évolution démographique, on considère que tous les enseignants et enseignantes seront nécessaires.

Le montant des coûts induits et des économies est quantifié durant la phase conceptuelle et calculé en francs suisses.

10 Controlling du projet et reporting

Le controlling du projet est effectué conformément aux différentes étapes du projet. La direction du projet veille à ce que le comité de pilotage et la mandante soient tenus informés lors des étapes importantes. Dans la pratique, il est tout à fait possible de rédiger un reporting concernant plusieurs étapes.

11 Communication

En termes de communication, les étapes ont été fixées comme des étapes du projet. Etant donné qu'il s'agit d'un projet devant être accompagné d'une communication intensive, une stratégie de communication séparée est élaborée en collaboration avec l'Unité Communication.

12 Clôture du projet

Un rapport final sera rédigé à la clôture du projet, à l'automne 2021. Il présentera de façon synthétique et définitive les tâches et les résultats atteints, le temps passé, les coûts engendrés et le personnel mobilisé et, éventuellement, des recommandations en vue de projets subséquents.

13 Autorisation de dépenses

Sur la base des dépenses déjà connues en termes de ressources et du fait qu'elles doivent être couvertes principalement par les directions du projet au sein des écoles et par l'OMP en interne, on peut considérer que les dépenses liées à l'assistance externe restent dans le cadre de la compétence de la direction de l'office en matière de dépenses. Une fois que les dépenses pour les sous-projets seront connues, les autorisations nécessaires seront attribuées.

16 Modifications

Toutes les modifications apportées au présent mandat s'avérant nécessaires au cours du projet sont discutées avec la mandante et documentées.

Les modifications mineures sont saisies dans le tableau ci-dessous.

Contenu modifié	Conséquences	Date et visa du deman- deur	Date et visa de la man- dante

14 Proposition

Le/la soussigné-e demande l'approbation du présent mandat de projet.

Lieu, Date

Ber, 22.3.2024

Cheffe du projet
Simone Grossenbacher



Mandataire
Theo Ninck, chef de l'OMP



15 Autorisation

Lieu, date

Ber, 27.3.2024

Mandante



Christine Häslér,
Directrice de l'instruction publique
et de la culture

Diffusion :

- Membres du comité de pilotage
- Membres des sous-projets
- CD OMP
- SG Controlling de Direction
- OMP F&C

Annexe : Rapport de la phase 1 du projet, analyse