

Conditions d'utilisation :

L'analyse de cas suivante est mise à disposition des candidats/tes inscrits/tes aux examens et les prestataires accrédités. Elle ne doit être utilisée que pour la préparation de l'examen professionnel supérieur de direction d'institution. Toute autre diffusion par voie électronique ou sur papier est interdite.

Analyse de cas Centre de formation Rehbourg

LA TÂCHE DU/DE LA CANDIDAT/E (Préparation 30 Min.)	
<i>Vous avez à votre disposition des feuilles A-3, des feuilles pour prendre de notes et des feutres. En outre, vous pouvez utiliser les classeurs fédéraux que vous avez constitués. Emportez ensuite toutes vos notes et votre matériel dans la salle d'examen et remettez vos notes aux experts après l'examen. Les notes seront détruites ; elles ne seront pas évaluées.</i>	
Aperçu	Lisez l' analyse de cas avec attention. Sur une feuille A3, consignez les événements les plus importants sur un axe de temps.
	Imaginez que vous êtes le nouveau directeur / la nouvelle directrice . Réfléchissez aux informations qu'il vous manque pour vous faire une "image claire" ou une opinion "sûre" de la situation de la fondation Rehbourg. Émettez des hypothèses pour pallier ces informations manquantes et notez-les en quelques mots sur la feuille de notes.
Analyse des problèmes	Identifiez ce qui fonctionne bien dans le centre de formation Rehbourg (points forts), mais aussi les problèmes / difficultés qui apparaissent. Pourquoi ces problèmes sont-ils importants à vos yeux ? Classez-les selon les problématiques et attribuez-leur un ordre de priorité . Pourquoi cette hiérarchisation ? Notez ces problématiques sur une troisième feuille A3.
Recherche de solutions	Préparez des solutions (objectifs, mesures, actions, étapes) que vous prendriez dans la situation donnée pour maîtriser les problématiques. Où voyez-vous des effets de synergie dans les solutions que vous proposez ? Visualisez vos solutions sur une troisième feuille A3.
Présentation	Présentez votre point de vue sur la situation , votre analyse des problèmes et vos solutions aux expert/es (15 Min.). Discutez-en avec eux (25 Min.).

LES FAITS

La Fondation Rehbourg a été créée en 1959 avec pour objectif de former de jeunes handicapés à un métier et à la vie pratique ; depuis, elle n'a cessé de croître. Font partie de son groupe cible des jeunes ayant un handicap mental léger et manifestant quelques incapacités sociales.

Le capital de la Fondation se compose, pour l'essentiel, d'un grand domaine seigneurial (un ancien grand château fort) doté de divers bâtiments (2 habitations, plusieurs ateliers, bureaux, cuisine), d'un grand jardin et d'un parc étendu. Le domaine se trouve dans une région rurale de Suisse - surélevé sur une colline.

La Fondation gère le Centre de formation Rehbourg. A l'heure actuelle, 117 jeunes y résident, qui sont suivis par 22 éducateurs sociaux et 24 pédagogues sociaux. Durant la semaine, les jeunes habitent sur le domaine et peuvent choisir d'apprendre un métier (formation de base avec attestation fédérale de formation professionnelle AFP) dans les secteurs professionnels suivants : horticulture, menuiserie, traitement des métaux, nettoyage, cuisine, service et vente. Durant leur formation, ils sont individuellement accompagnés par des pédagogues sociaux. Ces derniers sont responsables de planifier leur développement et de coordonner les différentes mesures engagées pour chaque jeune (formation scolaire, formation pratique, examens psychologiques, thérapies, traitements médicaux, etc.). Le centre de formation de Rehbourg est divisé en quatre secteurs, coordonnés par un coordinateur/une coordinatrice de secteur (voir aussi l'organigramme) :

- Formation à la vie pratique (logement, quotidien, loisirs) : 7 groupes d'habitation et offres de loisirs ; 21 collaboratrices/teurs
- Formation professionnelle : six ateliers et ergothérapie ; 30 collaboratrices/teurs
- Soutien à la formation : planification du développement, service psychologique ; 7 collaboratrices/teurs
- Services centraux : comptabilité, informatique, administration du personnel, gérance des maisons ; 5 collaboratrices/teurs

Au Centre de formation Rehbourg, la hiérarchie est très plane. Le coordinateur/La coordinatrice est en charge de la gestion directe des collaborateurs/trices appartenant au secteur.

LE DÉVELOPPEMENT AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

Jusqu'à il y a une quinzaine d'années, la liste d'attente était toujours pleine. Puis, dans le sillage des changements politiques, les pouvoirs publics ont modifié leurs conditions de financement. A partir de ce moment-là, les jeunes et leurs familles (ou les personnes chargées de leur surveillance) ont pu choisir librement le poste de formation, ce qui a conduit à une situation concurrentielle entre les prestataires d'offres. Depuis, la Fondation n'a pas suivi de stratégie claire. A certains moments, elle a prôné le développement, à d'autres au contraire la diminution des activités.

Depuis plusieurs années, le Centre de formation souffre d'une sous-occupation croissante et se retrouve donc dans les chiffres rouges. La Fondation se finance en effet principalement grâce aux forfaits journaliers des pouvoirs publics. Actuellement, elle dispose certes de quelques réserves, mais, d'après les estimations du président du Conseil de fondation, elle ne pourra pas résister à plusieurs années de pertes comme celles qu'elle vient de connaître. La situation était déjà critique avant la pandémie de Covid, mais lorsque la pandémie a éclaté, il a fallu se tourner vers d'autres sujets.

Les rapports avec le voisinage sont tendus depuis longtemps. Les jeunes du village utilisent sans permission le parc pour leurs loisirs, pour « traîner », et ils viennent faire du skateboard sur le terrain de skate de la Fondation. Ces querelles et la situation financière précaire ont été à plusieurs reprises l'objet de reportages négatifs dans les médias.

LE NOUVEAU DIRECTEUR / LA NOUVELLE DIRECTRICE

Maintenant, tout doit changer. Une nouvelle directrice / un nouveau directeur, Kim Furrer, a été nommé/e et prend ses fonctions. Le Conseil de fondation attend d'elle / de lui qu'elle / il sorte de cette situation déficitaire en l'espace de 2 ans.

Kim Furrer se donne trois mois pour apprendre à connaître le Centre de formation et s'en faire une idée claire. Elle a l'intention après cela s'établir une liste des changements nécessaires et de proposer au Conseil de fondation une série de mesures nécessaires.

Lorsqu'elle rencontre les collaboratrices/teurs, elle teste leur motivation. La moitié d'entre eux environ travaille avec enthousiasme, l'autre moitié fait plutôt la grève du zèle. Divers collaboratrices/teurs craignent les licenciements à cause de la sous-occupation massive. Beaucoup se doutent qu'on va devoir procéder à de sérieux changements organisationnels, ce qu'une partie d'entre eux approuve et une petite partie crainte.

Kim Furrer ne parvient pas à discerner une approche de pédagogie sociale commune à tous les collaboratrices/teurs. Ces dernières années, aucun échange n'a eu lieu sur des questions professionnelles.

Ses entretiens avec les quatre coordinatrices/teurs lui montrent que ceux-ci se sentent extrêmement surchargés de travail. Ils ne trouvent pas de temps pour les tâches qui ne concernent pas directement leur secteur. Ils sont heureux lorsqu'ils ne doivent pas s'occuper de tâches transversales.

La coordination du secteur « Soutien à la formation » avec les secteurs « Formation professionnelle » et « Formation à la vie pratique » est difficile, compliquée et source de conflits. On assiste souvent à des interventions qui font double emploi ou à l'absence d'intervention. Les informations ne circulent pas toujours comme elles le devraient.

Kim Furrer s'aperçoit que les secteurs sont organisés de différente façon. Les collaboratrices/teurs du secteur « Formation à la vie pratique », par exemple, se réunissent une fois par semaine pour un petit-déjeuner commun et discutent à cette occasion des problèmes à résoudre. Pour nombre d'entre eux, ces réunions se déroulent de façon trop chaotique.

Une visite exhaustive du domaine en compagnie du coordinateur du secteur « Services centraux » lui fait prendre conscience que plusieurs bâtiments ont besoin d'être rénovés. Ce sont les groupes d'habitations qui ont le plus urgemment besoin de restauration. Les collaboratrices/teurs, les jeunes et leurs familles sont d'avis que les groupes d'habitation sont trop grands, que les pièces sont trop petites et trop peu nombreuses pour garantir un suivi adapté aux besoins. Il manque également des logements pour les jeunes qui sont assez autonomes pour ne nécessiter que peu d'accompagnement.

Durant cette visite, la directrice / le directeur et le coordinateur en viennent à parler de l'organisation des « Services centraux ». C'est un secteur qui fonctionne assez bien. Cependant, il ne peut soutenir ni les autres secteurs ni la directrice dans la gestion opérationnelle ou stratégique. Il lui manque pour cela le know-how et les ressources de temps nécessaires. Le coordinateur du secteur a toutefois une idée pour réduire les pertes de la Fondation. A l'époque où les bâtiments ont été évalués, on a constitué des réserves latentes. Il suffirait de les dissoudre pour réduire le déficit.

LA PRÉSENTATION

Kim Furrer soupire. Les trois premiers mois sont passés. Elle / il se retrouve face à une énorme montagne de problèmes. Mais elle / il voit aussi les points forts du centre de formation et les opportunités qui se présentent. Par la suite, elle / il considère le tout comme un défi passionnant et voit quelques solutions efficaces. Elle / il est parfaitement conscient/e qu'elle / il ne "sait pas tout" le moment donné et qu'elle / il doit se reposer sur certaines hypothèses qu'elle / il rendra transparentes au comité directeur. Elle / il se met donc à préparer une présentation pour le conseil de fondation. D'une part, elle / il veut décrire la situation telle qu'elle se présente de manière claire et concise. D'autre part, elle / il veut gagner le conseil d'administration à ses propositions de solutions. Il/elle sait que "le sommet de la montagne" ne peut être atteint qu'ensemble !

L'ORGANIGRAMME DE LA FONDATION REHBOURG

