

**Série zéro Partie 2 de l'examen
pour répétants
"Étude de cas avec entretien professionnel"**

*EDEA - Association pour l'habitat avec encadrement

**Il s'agit d'une organisation fictive qui s'inspire certes des réalités du logement avec encadrement en Suisse, mais qui ne se réfère à aucune organisation spécifique. D'éventuelles similitudes avec une organisation spécifique seraient donc purement fortuites.*

| TACHES DE LA CANDIDATE OU DU CANDIDAT (préparation 30 min.) | |
|---|---|
| Des feuilles A-3, des feuilles de notes et des feutres sont à votre disposition. Pour la préparation, vous pouvez utiliser la documentation que vous avez créé. Emportez toutes vos notes et votre matériel dans la salle d'examen et remettez les aux expertes et aux experts après l'examen. Les notes seront détruites ; elles ne seront pas évaluées. | |
| Aperçu | <p>Lisez attentivement le cas.</p> <p>Quelles sont les informations qui vous manquent pour vous faire une "image claire" ou une opinion "sûre" ou précise de la situation de l'institution ?</p> <p>Faites des hypothèses sur ces informations manquantes et sous forme de mots-clés.</p> |
| Analyse de la Problèmes | <p>Citez ce qui fonctionne bien dans l'institution (les points forts) et les principaux problèmes qui apparaissent.</p> <p>Pourquoi sont-ils importants à vos yeux ?</p> <p>Classez problèmes par ordre de priorité, justifiez votre classement et visualisez votre point de vue sur une feuille A3.</p> |
| Recherche de solutions | <p>Elaborez des solutions (objectifs, mesures, actions) que vous prendriez dans la perspective de la direction (direction de l'institution) dans la situation donnée afin de maîtriser les problèmes. Où voyez-vous des effets de synergie dans vos approches de solution ? Visualisez vos approches de solutions sur une feuille A3.</p> |
| Présentation | <p>Présentez aux expertes et aux experts votre analyse du problème et vos approches de solution ainsi que votre prise de position sur les exigences qui découlent de l'étude de cas (15 min.).</p> <p>Discutez-en ensuite avec eux (25 min.).</p> |

CE QUI S'EST PASSÉ JUSQU'À PRÉSENT

Il y a 20 ans, deux familles aisées de Biel/Bienne ont réussi à mettre en place et à établir un logement encadré avec structure de jour dans un appartement en location. Chacune avait son propre enfant atteint de troubles psychiques (trisomie 21), âgé à l'époque de 19 ans, et faisait partie de la communauté d'habitation de 7 personnes présentant des formes de troubles psychiques. Les parents ont collaboré activement au début. S'y sont ajoutés 2 collaborateurs en poste fixe et 2 collaborateurs à temps partiel. Dix ans plus tard, 5 appartements supplémentaires ont pu être loués, qui ont rapidement été complets. Le nombre de personnes prises en charge est passé à 20.

Actuellement, 36 résidents sont pris en charge dans 10 appartements. Ils sont intégrés dans une structure de jour composée de différentes offres (p. ex. formes de thérapie, ateliers, conseils). Le nombre de collaborateurs/trices est de 26, dont 10 à temps partiel (administration comprise). La direction de l'EDEA est assurée par Timo Martin.

Pour des raisons d'âge, les fondateurs se sont retirés et ont créé une association. L'association a connu une forte croissance au début, ce que l'on attribue à l'excellent réseau et à la forte influence des familles fondatrices dans la région. Après le retrait des familles fondatrices, la croissance de l'association s'est ralentie ou stabilisée. Néanmoins, l'association compte un nombre impressionnant de membres cotisants et intéressés. La ville et le canton soutiennent l'initiative, notamment en proposant des loyers avantageux et une garantie de déficit pouvant atteindre 200 000 CHF. Le vote au Grand Conseil avait alors été favorable à l'association (mais de justesse).

Les bonnes relations avec l'hôpital psychiatrique tout proche sont importantes pour l'occupation des appartements. Il existe également un contrat de coopération avec cette dernière pour le soutien médical.

Jusqu'à présent, la garantie de déficit n'a jamais dû être sollicitée dans son intégralité (à une exception près). Le résultat opérationnel a toutefois été déficitaire toutes ces années. Malgré cela, de petits investissements ont pu être réalisés à diverses reprises, par exemple dans le domaine de la numérisation ou de la mobilité.

NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS

En raison des développements suivants, la poursuite de l'association est désormais mise à rude épreuve :

- La composition politique, tant au grand conseil du canton qu'au niveau de la ville, a radicalement changé. Il est plus que douteux qu'un vote sur une garantie de déficit et un logement à prix réduit ait le même résultat qu'il y a quelques années. Actuellement, les deux niveaux débattent même d'une augmentation des impôts.
- Au cours des deux dernières années, les médias ont dénoncé à plusieurs reprises des dysfonctionnements au sein d'EDEA. La plupart du temps, il s'agissait de prétendus abus de pouvoir et de reproches de mobbing entre les personnes encadrées. Le comité de l'association et la direction ne se sont pas encore exprimés à ce sujet.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LES REVENDICATIONS

Le comité de l'association, dans lequel siègent d'office d'une part le conseiller municipal en charge des affaires sociales (Fred Walter) et d'autre part une représentante du conseil cantonal (Rebecca Merlut), compte trois membres supplémentaires (en tout, cinq membres du comité, y compris la présidente). La présidence est assurée par Mme Sonja Levy. Elle est étroitement liée aux familles fondatrices. Monsieur Marcel Winter est retraité. Il a longtemps travaillé comme chef du personnel d'une clinique. André Stotz n'est membre du comité directeur que depuis six mois. Il a 45 ans et travaille comme contrôleur dans un prestataire de services financiers.

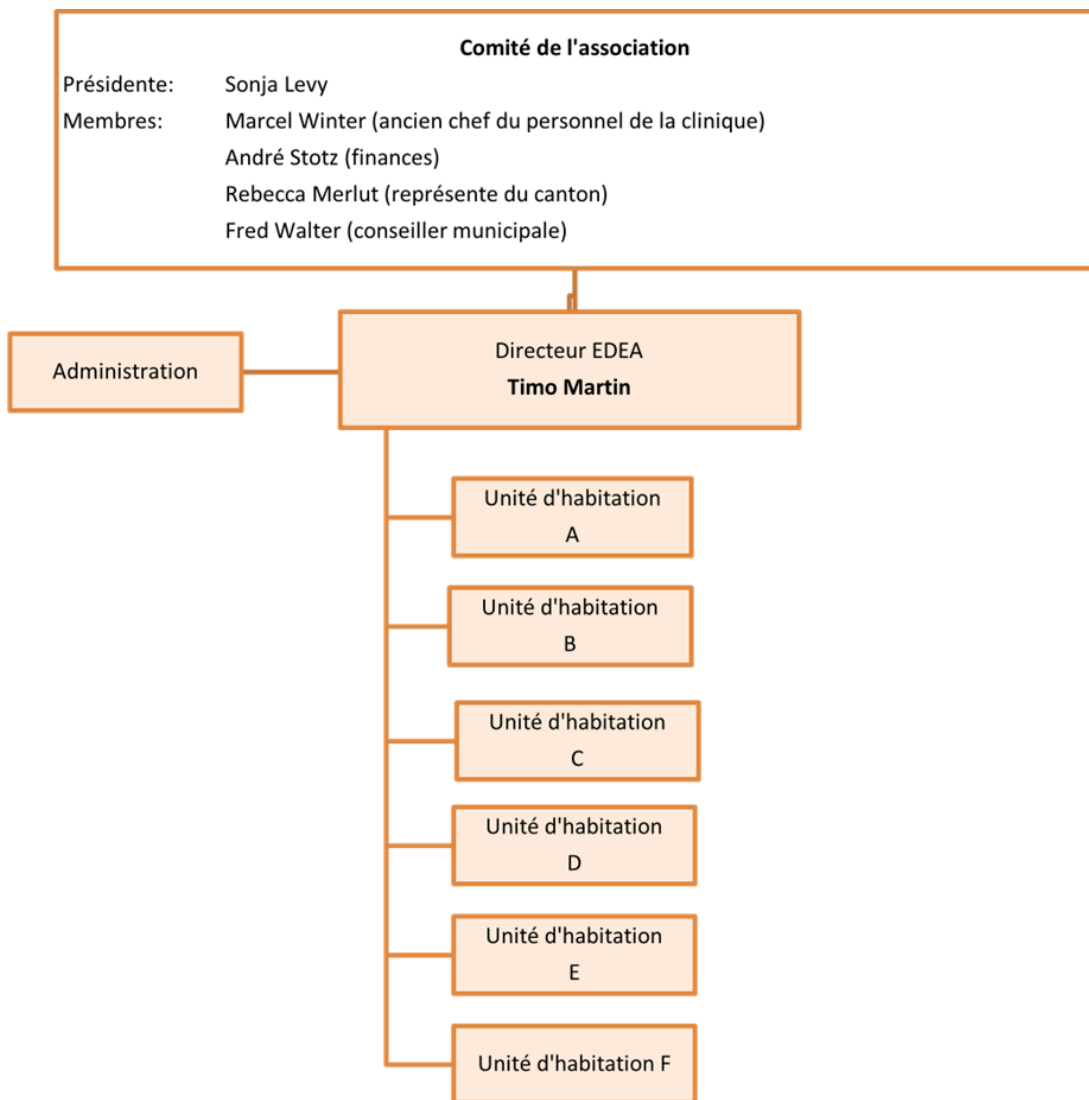
Madame Rebecca Merlut est, en plus de sa fonction de conseillère cantonale, propriétaire d'un atelier d'orfèvrerie établi de longue date à Bienne. Elle est amie avec la présidente de l'association (Sonja Levy).

Aujourd'hui, le comité directeur est en ébullition. Monsieur André Stotz - responsable des finances - est d'avis que cette association est vouée à une disparition rapide si elle continue ainsi. Il appartient lui-même à un parti qui est très prompt à s'opposer à un "État social". Il a présenté les revendications suivantes :

- Une association avec si peu de membres est dépassée. Il faut envisager la transformation en une SA.
- Les frais de personnel sont trop élevés car il y a trop de personnes travaillant à temps partiel.
- La décentralisation en différentes "petites" unités de logement est coûteuse et empêche toute forme de standardisation. Il faut impérativement travailler à une meilleure efficacité et efficacité, et cela nécessite un leadership fort.

- Il attend de la direction un concept d'évaluation basé sur des critères de qualité et des objectifs opérationnels. De plus, il manque une analyse de l'impact du travail social. A l'avenir, il faudra s'habituer à donner des informations sur le SROI (Social Return On Investment) et à être jugé en tant qu'institution sur cette base.
- Il veut introduire un modèle salarial basé sur la performance, comme c'est le cas dans l'économie libre.

Comme il est très actif politiquement et qu'il a une forte influence bien au-delà des frontières de son parti, le comité ne peut pas se permettre de ne pas répondre à ses demandes.



LA SITUATION PARMIS LES COLLABORATEURS

Dans la situation actuelle, de grandes tensions apparaissent entre les collaborateurs. L'hétérogénéité se fait "douloureusement" sentir. Chaque appartement a son propre concept pédagogique, car on a accordé une grande importance à l'agilité et à la décentralisation. Même les règles de maison diffèrent parfois sensiblement. Il en résulte que des collaborateurs refusent parfois de donner un coup de main dans une autre unité d'habitation pour une courte durée.

Les membres de l'association sont conscients que les deux évolutions (climat politique et présence négative dans les médias) ne sont pas passées inaperçues et qu'elles donnent souvent lieu à des discussions animées. De plus, des exigences sont régulièrement posées à la direction, que ce soit pour des directives plus claires ou pour de nouvelles acquisitions. Il est très difficile de trouver des collaborateurs adéquats. La plupart des collaborateurs travaillent depuis de nombreuses années et sont donc très attachés à EDEA.

LA MISSION

La présidente de l'association EDEA Sonja Levy demande maintenant à Timo Martin (veuillez-vous mettre dans le rôle du directeur de l'organisation) de faire une présentation lors de la prochaine réunion du comité directeur. Elle attend

- Une brève analyse du-des problème(s)
- Des scénarios prometteurs et efficaces pour l'avenir
- Une prise de position fondée sur les revendications de M. Stotz - visualisée et bien argumentée