

Exemple pour la partie 2 de l'examen «Etude de cas, avec un entretiens de groupe »

Examen professionnel supérieure de direction d'organisation sociales
et médico-sociales

Version du 14 novembre 2025

PT2 Étude de cas pratique - Fondation Feldbach

Il s'agit d'une organisation fictive inspirée de faits réels. Toute ressemblance avec une organisation spécifique est fortuite.

Déroulement de l'étude de cas en équipe - voir également le guide EPS DO PE2 2026

1ère phase	40 min	Traitement individuel de l'étude de cas Analyse de l'étude de cas et élaboration d'une solution - voir « Tâche confiée au candidat ou à la candidate » (p. 3) Préparation d'une brève présentation
	<i>5 min Changement de salle</i>	
2e phase	Équipe de trois : 1ère partie 15 min 2e partie 15 min 3e partie 5 min Équipe de quatre : 1ère partie 20 min 2e partie 20 min 3e partie 5 min Équipe de cinq : 1ère partie 25 min 2e partie 25 min 3e partie 5 min	Collaboration structurée au sein du groupe 1ère partie : présentations : brèves présentations des différentes approches de solution - 5 min par personne 2e partie : élaboration différenciée d'une solution commune au sein du groupe (le groupe détermine la manière dont il organise ce processus) 3e partie : réflexion : réflexion individuelle silencieuse et manuscrite sur le résultat et le processus de groupe, qui sera remise aux expert-e-s d'examen après l'entretien professionnelle
3e phase	Équipe de trois : 35 min Équipe de quatre : 45 min Équipe de cinq : 55 min	Entretien technique L'entretien technique est mené et animé par un expert ou une experte d'examen

Fondation Feldbach - organisation

Depuis 1995, la Fondation Feldbach à Frauenfeld (canton de Thurgovie) propose des hébergements avec une structure de jour intégrée pour les adultes souffrant de troubles cognitifs ou de handicaps multiples. L'institution se considère comme un lieu de vie et d'activité permanent et vise à offrir sécurité, sentiment

d'appartenance et qualité de vie jusqu'à la fin. Actuellement, la fondation gère 20 places d'hébergement et d'occupation. L'âge moyen des résident-e-s est de 68 ans.

L'offre de logement comprend trois groupes résidentiels pouvant accueillir chacun six à huit personnes. L'accompagnement est assuré 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et s'adapte à l'historique et aux besoins de chaque personne. L'accent est mis sur la constance et l'accompagnement personnalisé. La structure de jour comprend deux types d'offres :

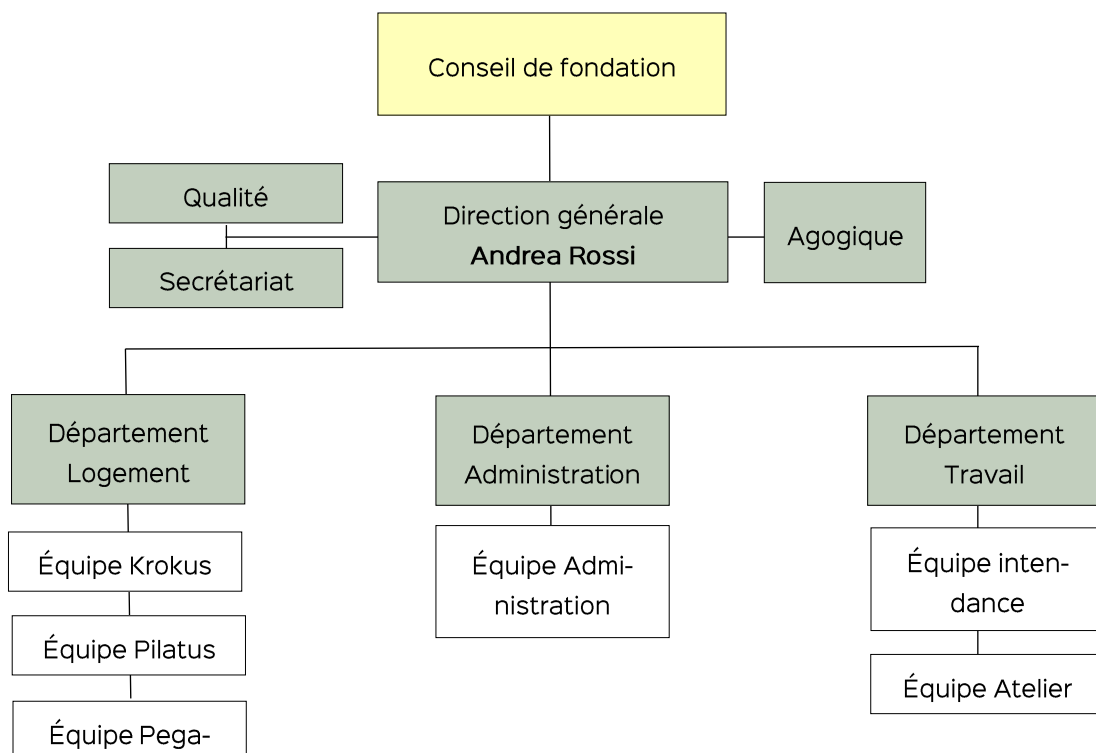
- Un atelier (pouvant accueillir jusqu'à 15 personnes) où sont proposées des activités créatives et manuelles
- Une structure de jour axée sur les tâches ménagères (pouvant accueillir jusqu'à cinq personnes), qui comprend des activités telles que la cuisine, la lessive et le jardinage

Les deux offres accordent une importance particulière à la participation et à l'intégration dans la vie quotidienne. Elles ont lieu dans les bâtiments appartenant à la fondation.

La fondation est placée sous la tutelle du service social cantonal, qui réglemente également le financement par le biais de forfaits et de subventions individuelles pour l'accompagnement. La direction stratégique est assurée par un conseil de fondation composé de sept membres et ancré localement.

La direction générale de la fondation a été renouvelée il y a un mois, c'est-à-dire qu'une nouvelle directrice, Andrea Rossi, remplace désormais le « père de la maison » qui a marqué et développé l'institution pendant plus de 30 ans. L'organisation est structurée en trois divisions Qualité, Agogique et Secrétariat, avec trois directeur-trice-s de département (Logement, Administration, Travail) et six chef-fe-s d'équipe (Krokus, Pilatus, Pegasus, Administration, Intendance et Atelier). Au total, l'entreprise emploie 30 personnes, principalement à temps partiel.

L'organigramme



Situation actuelle

La Fondation Feldbach se trouve actuellement dans une phase de réorientation structurelle et stratégique. L'occupation des places d'hébergement et d'emploi a baissé au cours des trois dernières années, passant de 20 à 17 personnes. Une tendance qui s'explique par deux raisons : les problèmes de santé liés au vieillissement des résident-e-s et le développement croissant des formes d'hébergement ambulatoires dans le canton de Thurgovie.

Le récent changement à la direction générale a constitué un tournant important. Le développement d'une culture moderne de gestion et de communication, annoncé dans le discours de bienvenue, a suscité de l'incertitude et des tensions au sein de l'équipe. Tous et toutes ne considèrent pas qu'un changement dans ce domaine soit nécessaire.

Parallèlement, la fondation est soumise à une pression considérable liée aux changements dans le contexte des évolutions sociales et législatives générales. La mise en œuvre de la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées et les directives cantonales visant à promouvoir les formes d'aide ambulatoire axées sur la participation des personnes concernées remettent de plus en plus en question l'offre actuelle de la fondation, qui est principalement stationnaire.

La situation financière, stable jusqu'en 2022 grâce à des provisions et des fonds propres élevés ainsi qu'à de bonnes réserves de fonds, montre une évolution critique (voir annexe). Depuis 2023, on constate un déficit structurel. Les liquidités diminuent. Les frais de personnel et d'exploitation ne peuvent plus être couverts.

Le canton annonce une réduction du financement forfaitaire des prestations, ce qui nécessite un repositionnement stratégique et une diversification de la base de financement. Dans ce contexte, le service social cantonal propose deux options pour l'avenir :

- La fusion avec un organisme gestionnaire se trouvant dans une situation similaire
- Le développement autonome d'offres innovantes

Une décision définitive est attendue d'ici la fin de l'année. Les collaboratrices et collaborateurs, ainsi que les proches, émettent des réserves, notamment à l'égard d'une fusion. Ils craignent un affaiblissement de la culture acquise et une perte de continuité.

La fondation est confrontée à des défis croissants en matière de recrutement de personnel. Il est particulièrement difficile de pourvoir les postes de direction et d'assurer les services le week-end et la nuit. Une vacance à un poste de chef-fe d'équipe depuis des mois et deux postes non pourvus compliquent le travail actuel.

Sur le plan structurel, la fondation se caractérise par une gouvernance formellement réglementée et hiérarchisée. Les processus décisionnels passent par plusieurs instances et prennent beaucoup de temps. Cela nuit à la capacité d'action stratégique et opérationnelle dans un environnement dynamique en constante mutation.

Les deux bâtiments qui abritent la direction et le service d'hébergement et d'accueil de jour appartiennent à la fondation. L'accessibilité n'est garantie que dans une mesure limitée. Les escaliers et les accès non adaptés aux fauteuils roulants entravent la mobilité de nombreuses personnes.

La mission confiée à Andrea Rossi par le comité stratégique

Après une phase d'intégration intensive, Andrea Rossi s'est familiarisée avec les structures, les processus et les défis de la Fondation Feldbach. Elle est désormais invitée à participer à un atelier stratégique avec un comité du conseil de fondation afin d'apporter ses évaluations, ses idées et ses recommandations sur les thèmes suivants :

- **Développement de l'offre.** Il s'agit en particulier de déterminer comment rendre l'offre de logement viable à long terme dans le contexte conflictuel entre les formes de logement stationnaires, ambulatoires et combinées. Dans le même temps, il convient de développer des perspectives pour une structure de jour adaptée aux personnes âgées, qui favorise l'autodétermination, la participation et la qualité de vie. Le potentiel de la numérisation et des systèmes d'assistance technique est également à l'ordre du jour.
- **Viabilité économique de la fondation.** Il s'agit de développer des scénarios permettant à la fondation d'assurer sa sécurité financière dans le nouveau contexte.
- **Développement organisationnel interne.** La culture de direction existante doit être développée en termes de participation, de clarté des rôles et de communication (réorientation culturelle).
- **Gestion des parties prenantes et assurance qualité.** L'implication constructive des collaborateurs, des résident-e-s, des proches, des autorités cantonales et des organisations partenaires doit être prise en compte.

Objectif de l'atelier stratégique

L'objectif est de développer une vision tournée vers l'avenir qui tienne compte des changements sociaux, des exigences de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées et de la stratégie cantonale en matière d'aide aux personnes handicapées. À la lumière de ces évolutions, la mission de la fondation doit être affinée et le positionnement de la fondation dans le canton de Thurgovie redéfini et pérennisé.

Tâche confiée au candidat ou à la candidate

Comment Andrea Rossi devrait-elle concevoir sa présentation ? Faites une proposition à ce sujet, c'est-à-dire préparez sa présentation. Esquissez des solutions pour les thèmes mentionnés, du point de vue de la direction générale.

La présentation n'est pas un jeu de rôle. Restez donc dans votre rôle de candidat-e capable d'examiner les conditions organisationnelles du point de vue de la direction d'une organisation et ne prenez pas le rôle d'Andrea Rossi.

ANNEXE : Comptes annuels 2021-2024
COMPTE DE RÉSULTATS (en CHF)

Rubrique	2021	2022	2023	2024
Revenu				
Revenus de retraite	750 000	738 468	721 914	710 000
Produits de production	14000	13761	15400	15000
Autres prestations pour les personnes prises en charge	70000	68258	55983	50000
Prestations au personnel	10500	11013	8614	7500
Cotisations et subventions	1175000	1148769	1107441	1025000
Total des recettes	2019500	1980269	1909532	1807500
Dépenses	2021	2022	2023	2024
Matériel / budget, etc.	-115000	-112975	-107 488	-105 000
Total des frais de personnel	-1475000	-1490483	-1485538	-1525000
Autres charges (entretien, énergie, etc.)	-220000	-221862	-216508	-215 000
Résultat d'exploitation avant amortissements, etc.	209500	154949	99819	-37500
Amortissements	-55000	-56813	-59514	-65000
Résultat d'exploitation avant résultat financier et impôts	154500	98136	40305	-102 500
Résultat financier net	2500	3068	-236	-1000
Résultat d'exploitation avant impôts	157000	101204	40069	-103 500
Résultat exceptionnel	0	2280	0	0
Total des dépenses	1865000	1882133	1 869 048	1910000
Résultat annuel	154500	98136	40484	-102 500

BILAN (en CHF)

Position	2021	2022	2023	2024
Actifs				
Liquidités	1200000	1050000	900 000	600 000
Créances résultant de prestations et livraisons (tiers)	350000	340 000	320000	300 000
Autres créances (tiers)	5000	3000	2030	1500
Stocks et prestations non facturées	3000	3000	3000	3000
Comptes de régularisation actifs	130000	125000	120000	115 000
Actifs circulants	1688000	1521000	1345030	1019500
Immobilisations corporelles mobiles	65000	52000	40000	35000
Immobilisations corporelles	1847000	181000	1696000	1645500
Actifs immobilisés	1912000	1862000	1736000	16800500
Total des actifs	3600000	3383000	3081030	2700000

Passif				
Dettes résultant de livraisons et prestations	110000	95000	100000	120000
Autres dettes à court terme (investissements)	18000	17000	17000	2000
Autres dettes à court terme (tiers)	90000	95000	115000	130000
Comptes de régularisation passifs	30000	28 000	25 000	30000
Services sociaux TG, demande de remboursement des contributions d'exploitation	50000	45000	60000	50000
Total des capitaux étrangers	298 000	280 000	317 000	35000
Fonds de fluctuation à partir du 01/01/2018	440000	420 000	400 000	380000
Capital du fonds (fonds affectés)	440 000	420 000	400 000	380000
Total du capital du fonds	440 000	420 000	400 000	380 000
Capitaux propres (capital libre)	1200000	1150000	1100000	990 000
Fonds de dons	1222000	1130000	864 030	600000
Total du capital de l'organisation	2862000	2683000	2364030	1970000
Total des passifs	3600000	3383000	3081030	2700000