

# DSCG 3

---

## **Management et contrôle de gestion**

**CAS PRATIQUES**

# EXPERT SUP

## L'expérience de l'expertise

### Les Cas pratiques DSCG

DSCG 1 • *Gestion juridique, fiscale et sociale*, Cas pratiques

Véronique Roy, Hervé Jahier, Pascal Lépine

DSCG 2 • *Finance*, Cas pratiques

Pascal Barneto, Isabelle Chambost, Georges Grégorio, Isabelle Martinez

DSCG 3 • *Management et contrôle de gestion*, Cas pratiques

Pascal Fabre, Sabine Sépari, Guy Solle, Louis Le Cœur

DSCG 4 • *Comptabilité et audit*, Cas pratiques

Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse

DSCG 5 • *Management des systèmes d'information*, Cas pratiques

Michelle Gillet, Patrick Gillet

### La collection Expert Sup propose tous les outils de la réussite

- Les **Manuels** clairs, complets et régulièrement actualisés, présentent de nombreuses rubriques d'exemples, de définition, d'illustration ainsi que des énoncés d'application.
- Les **Corrigés** sont disponibles en fin d'ouvrage ou dans un ouvrage publié à part.
- Les **Cas pratiques DSCG** proposent des études de cas au modèle des sujets d'examen, l'ensemble de ces cas permettant de s'entraîner sur tous les points du programme.

# DSCG 3

---

# Management et contrôle de gestion

## CAS PRATIQUES

**Pascal FABRE**

Agrégé d'économie et gestion  
Docteur en sciences de gestion  
Professeur des universités à l'IAE de Franche-Comté

**Sabine SÉPARI**

Agrégée d'économie et de gestion  
Docteur en sciences de gestion  
Maître de conférences à l'ENS Cachan

**Guy SOLLE**

Professeur des universités en sciences  
de gestion  
Professeur émérite Université de Lorraine

**Louis LE CŒUR**

Agrégé d'économie et gestion  
Professeur à l'université Paris 1  
Panthéon Sorbonne

**2<sup>e</sup> édition**

enrichie



EDITIONS  
FRANCIS LEFEBVRE

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-072171-9

ISSN 1269-8792

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<b>ÉTUDE DE CAS 1</b>	<b>Loireville et l'association ALAQ</b>	1
	<i>Thèmes :</i> Diagnostic de l'organisation et audit des processus • Modification de l'organisation et de la structure • Amélioration des processus (gestion des ressources humaines et offre de services) • Mise en œuvre d'une véritable gestion des compétences (recrutement, mobilité, formation) • Mise en place d'un système de contrôle à l'attention du financeur et amélioration de la gouvernance dans le cadre d'une stratégie de coordination	
<b>ÉTUDE DE CAS 2</b>	<b>Imprimm</b>	14
	<i>Thèmes :</i> Gestion de centres de responsabilité et prix de cession • Diagnostic et financement • Analyse organisationnelle et tableau de bord prospectif • Télétravail et logique d'essaimage	
<b>ÉTUDE DE CAS 3</b>	<b>Société Tricol</b>	35
	<i>Thèmes :</i> Organisation de la production : juste-à-temps • Gestion de la qualité • Analyse de la valeur et coût cible • Gestion de la chaîne logistique	
<b>ÉTUDE DE CAS 4</b>	<b>L'université de Trifouillis</b>	57
	<i>Thèmes :</i> Critères de performance d'une organisation non marchande • Outil budgétaire et analytique d'aide à la gouvernance • Tableau de bord de processus • Gestion de conflits, choix stratégiques et influence des parties prenantes • Choix entre deux stratégies de diversification • Contrôle et stratégie d'externalisation	
<b>ÉTUDE DE CAS 5</b>	<b>Entreprise Embalonda</b>	72
	<i>Thèmes :</i> Mise en place d'un si pour homogénéiser les pratiques de l'organisation • Pilotage des RH par la masse salariale • Pilotage RH avec d'autres variables (turn-over, retraite) • Pilotage des compétences	

<b>ÉTUDE DE CAS 6</b>	<b>La société Aquasol et sa filiale Starwind</b>	94
	<i>Thèmes :</i> Stratégie de coopération • Stratégie de coordination • Contrôle dans le cadre d'une stratégie de coordination • Management en mode projet et contrôle des opérations • Amélioration des processus et apprentissage organisationnel • Tableau de bord stratégique	
<b>ÉTUDE DE CAS 7</b>	<b>Société DBG</b>	109
	<i>Thèmes :</i> Système de management environnemental et responsabilité sociétale • Pilotage de la masse salariale et tableau de bord social • Gestion d'un appel d'offres et relation contractuelle	
<b>ÉTUDE DE CAS 8</b>	<b>SA Bonrepaux</b>	140
	<i>Thèmes :</i> Analyse comptable de la création de valeur économique • Rationalisation de l'organisation de la production dans un atelier et recherche d'optimisation • Évolution des modes de production • Yield management	
<b>ÉTUDE DE CAS 9</b>	<b>SASOC</b>	166
	<i>Thèmes :</i> Contrôle interne et fiabilité des informations financières et techniques • Amélioration des processus • Stratégie d'intégration <i>versus</i> stratégie de diversification	
<b>ÉTUDE DE CAS 10</b>	<b>Société Lucomex</b>	182
	<i>Thèmes :</i> Diagnostic stratégique et organisationnel • Amélioration du processus • Gestion du changement • Management par projet	
<b>CAS D'ANNALES 11</b>	<b>Sujet 2014 : Laiterie du Bord de l'Orne</b>	215
	<i>Thèmes :</i> Analyse et choix stratégique • Développement du groupe : plan d'affaire et plan de financement	

# Avant-propos

Le programme de l'épreuve de « Management et contrôle de gestion », UE 3 du DSCG, montre l'absence de cloison étanche entre une comptabilité financière à usage externe et une comptabilité de gestion à usage interne. Ce programme développe un système d'information de gestion, contingent et pluridisciplinaire, qui doit être en harmonie avec la stratégie, la structure d'une organisation et un ensemble des contraintes.

Tous les champs de la gestion des organisations connaissent aujourd'hui des mutations importantes au niveau des manœuvres stratégiques (externalisation, intégration...), des formes structurelles (transversalité, réseau...) ou encore en matière d'organisation du travail (autonomie, processus...). Ces mutations conduisent à une réflexion sur la validité et la pertinence des outils de gestion existants (indicateurs de mesure de productivité, de rentabilité...), voire à la mise en place de nouveaux outils (ABC, tableau de bord prospectif, EVA...).

Cet ouvrage se situe dans la perspective du Manuel *Management et contrôle de gestion*, DSCG 3 (des mêmes auteurs chez Dunod Éditeur), **c'est-à-dire qu'il intègre les dimensions managériales et les questions de contrôle au sein de mêmes cas.**

Chaque étude de cas est présentée de manière indépendante mais leur enchaînement respecte une logique de compréhension globale.

Le tableau ci-dessous présente la suite des différents points du programme de l'UE et les parties de chaque cas en correspondance.

Points des programmes de management et contrôle de gestion Table des matières du manuel de référence	Thèmes des études de cas selon les points du programme
<b>1<sup>re</sup> partie Organisation et contrôle de gestion</b>	
Introduction : Positionnement du contrôle de gestion et du métier	<b>9. SASOC : Outils de contrôle de gestion et contrôle interne</b>



Points des programmes de management et contrôle de gestion Table des matières du manuel de référence	Thèmes des études de cas selon les points du programme
<i>1<sup>re</sup> sous partie : Structure et Contrôle de gestion</i>	
1. Thème M : Les structures et évolution des modèles d'organisation	<p>1. <b>Loireville et l'ALAQ</b> : Diagnostic de l'organisation et des processus Modification de l'organisation et de la structure</p> <p>2. <b>Imprimm</b> : Nouvelle organisation Logique d'essaimage</p> <p>3. <b>Tricol</b> : Mise en place de cellules autonomes de production</p> <p>8. <b>Bonrepaux</b> : Les nouveaux enjeux de la production</p>
2. Thème C : Le contrôle de gestion, modélisation et modifications d'une organisation	<p>1. <b>Loireville et l'ALAQ</b> : Critères de performance</p> <p>4. <b>Université de Trifouillis</b> : Critères de performance d'une organisation non marchande Modélisation budgétaire et analytique</p>
3. Thème C : Le contrôle de gestion et les systèmes d'information et de communication	<p>5. <b>Embalonda</b> : Mise en place d'un système d'information homogénéisé</p> <p>8. <b>Bonrepaux</b> : EVA et pilotage d'une structure ; lien avec la productivité</p> <p>9. <b>SASOC</b> : Contrôle interne et fiabilité de l'information financière</p>
<i>2<sup>e</sup> sous partie changement et contrôle de gestion</i>	
1. Thème M : La conduite du changement	<p>6. <b>Aquasol et Starwind</b> Amélioration des processus et apprentissage organisationnel Management en mode projet et contrôle des opérations</p> <p>8. <b>Bonrepaux</b> : Yield Management</p> <p>10. <b>Lucomex</b> : Conduite du changement ; management par projet</p>
2. Thème C : le contrôle de gestion et l'amélioration des processus	<p>1. <b>Loireville et l'ALAQ</b> : Audit et amélioration des processus (gestion des ressources humaines et offre de services)</p> <p>3. <b>Tricol</b> : Juste-à-temps, coût cible et analyse de la valeur</p> <p>4. <b>Université de Trifouillis</b> : Tableau de bord de processus</p> <p>8. <b>Bonrepaux</b> : Rationalisation de la production dans un atelier ; recherche d'optimisation</p> <p>9. <b>SASOC</b> : Utilisation des rapports de contrôle interne et amélioration des processus</p> <p>10. <b>Lucomex</b> : Analyse des dysfonctionnements</p>



Points des programmes de management et contrôle de gestion Table des matières du manuel de référence	Thèmes des études de cas selon les points du programme
<b>3<sup>e</sup> sous partie : ressources humaines et contrôle de gestion</b>	
1. Thème M : La gestion des compétences	<b>5. Embalonda</b> : Pilotage des compétences <b>1. Loireville et l'ALAQ</b> : Gestion des compétences, recrutement, mobilité, formation
2. Thème C : Le contrôle de gestion et la gestion des RH	<b>7. DGB</b> : Pilotage de la masse salariale et tableau de bord social <b>5. Embalonda</b> : Pilotage des ressources humaines par la masse salariale et autres critères <b>10. Lucomex</b> : Gestion des RH
<b>2<sup>e</sup> partie : La stratégie et le contrôle de gestion</b>	
<b>1<sup>re</sup> sous partie stratégie et contrôle de gestion</b>	
1. Thème M : Analyse et choix stratégique Modalités de développement	<b>4. Université de Trifouillis</b> : Choix entre deux stratégies de diversification <b>6. Aquasol / Starwind</b> Stratégie de coopération Stratégie de coordination <b>9. SASOC</b> Choix entre croissance interne et croissance externe Choix entre intégration et diversification <b>10. Lucomex</b> Diagnostic stratégique <b>11. LBO</b> : Choix stratégique
2. Thème C : Gestion du périmètre de l'entité et contrôle de gestion des groupes	<b>1. Loireville et l'ALAQ</b> : Mise en place d'un système de contrôle dans le cadre d'une stratégie de coordination <b>3. Tricol</b> : Périmètre de l'entreprise et <i>supply chain management</i> <b>6. Aquasol / Starwind</b> Contrôle dans le cadre d'une stratégie de coordination Rapprochement de sociétés <b>2. Imprimm</b> : Gestion de centres de responsabilité et prix de cession <b>4. Université de Trifouillis</b> : Contrôle et stratégie d'externalisation



Points des programmes de management et contrôle de gestion Table des matières du manuel de référence	Thèmes des études de cas selon les points du programme
3. Thème C : Contrôle de gestion et aide au processus stratégique	<p><b>2. Imprim</b> Diagnostic et financement, intervention d'une société de capital risque Tableau de bord prospectif</p> <p><b>7. DGB :</b> Coût pour aide à la décision Gestion de la relation contractuelle</p> <p><b>6. Aquasol et Starwind :</b> Tableau de bord prospectif</p> <p><b>4. Université de Trifouillis :</b> Modélisation budgétaire et analytique pour la prise de décision stratégique</p> <p><b>10. Lucomex :</b> Aide au processus stratégique</p> <p><b>11. LBO :</b> Aide au processus stratégique</p>
<b>2<sup>e</sup> sous partie : décision et contrôle de gestion</b>	
1. Thème M : Analyse des parties prenante et structure de gouvernance	<p><b>7. DGB :</b> Système de management environnemental et responsabilité sociétale, normes ISO</p> <p><b>4. Université de Trifouillis :</b> Attentes des parties prenantes et pouvoir d'influence</p>
2. Thème C : Contrôle de gestion, systèmes d'information des parties prenantes pour la gouvernance	<p><b>4. Université de Trifouillis :</b> Conflit entre parties prenantes et gouvernance</p> <p><b>1. Loireville et l'ALAQ :</b> Mise en place d'un système de contrôle et amélioration de la gouvernance</p>

**PROGRAMME DE L'UE 3 MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION**

Management	Contrôle de gestion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Position du contrôle et du contrôleur de gestion									+		
Les structures et évolution des modèles d'organisation		+	+	+					+			
	Le contrôle de gestion, modélisation et modifications d'une organisation,	+			+							

Management	Contrôle de gestion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Le contrôle de gestion et les systèmes d'information et de communication			+		+			+	+		
La conduite du changement							+		+		+	+
	Le contrôle de gestion et l'amélioration des processus	+		+	+				+	+	+	+
La gestion des compétences		+				+						
	Le contrôle de gestion et la gestion des RH					+		+			+	
Analyse et choix stratégique Modalités de développement					+		+			+	+	+
	Gestion du périmètre de l'entité contrôle de gestion et les groupes	+	+	+	+		+					
	Contrôle de gestion et aide au processus stratégique : diagnostic, pilotage		+		+		+	+				+
Analyse des parties prenantes et structure de gouvernance					+			+				
	Contrôle de gestion, systèmes d'information des parties prenantes pour la gouvernance	+			+							+



# Loireville et l'association ALAQ

**Thèmes**

- Diagnostic de l'organisation et audit des processus
- Modification de l'organisation et de la structure
- Amélioration des processus (gestion des ressources humaines et offre de services)
- Mise en œuvre d'une véritable gestion des compétences (recrutement, mobilité, formation)
- Mise en place d'un système de contrôle à l'attention du financeur et amélioration de la gouvernance dans le cadre d'une stratégie de coordination

## ÉNONCÉ

Le décès accidentel du maire de la ville de Loireville en septembre dernier a provoqué de nouvelles élections et un changement d'équipe municipale. Cette dernière est surprise par l'important montant de la subvention accordée à l'association Loireville Animation Quartier (l'ALAQ) chaque année et s'interroge sur l'intérêt, pour les habitants de la ville, des activités d'animation sociale gérées par l'association.

Le directeur, Éric Z, a présenté à la nouvelle équipe municipale le compte de résultat et le bilan de l'association ainsi qu'un rapport sur les activités des 12 centres. Ce dernier est obligatoire et réalisé chaque année dans le cadre des plans triennaux de la Caisse d'allocations familiales. Ce rapport ne comporte pas de données de gestion. Le service administratif est surtout occupé par les tâches rattachées à la comptabilité, la gestion des contrats et payes du personnel ainsi que l'élaboration du budget annuel de l'association. Aucune comptabilité de gestion n'a jamais été faite.

La nouvelle équipe municipale s'étonne qu'il n'existe pas :

- d'étude sur la qualité et la fréquentation des activités proposées ;
- d'analyse des coûts par activité.

Elle s'interroge sur l'opportunité des choix des activités proposées par chaque centre.

Elle s'inquiète du désintéressement du public.

Elle se demande si l'ALAQ respecte encore la convention d'objectifs.

### TRAVAIL À FAIRE

Jeune contrôleur de gestion nouvellement recruté par la mairie, vous êtes chargé :

- 1) de faire un diagnostic structuré sur le fonctionnement opérationnel de l'ALAQ dans ces différents aspects (organisation, gestion des ressources humaines,

- offre de prestations) et, sur la base de ce diagnostic, de proposer toute mesure permettant d'améliorer le fonctionnement de l'ALAQ avec le souci de rechercher la plus grande efficacité des actions menées tout en maîtrisant les coûts ; Il s'agit en particulier, d'améliorer l'offre de services existante et d'assurer une véritable gestion des compétences en agissant sur le recrutement, la mobilité et la formation.
- 2) de présenter un système de contrôle incluant, entre autres, des tableaux de bord permettant le contrôle de l'ALAQ par son financeur, la mairie de Loireville. Concernant les tableaux de bord, préciser les indicateurs nécessaires pour que la mairie puisse suivre l'évolution de l'activité, des conditions de fonctionnement et de la politique de gestion des ressources humaines avec pour objectif une meilleure gouvernance.
  - 3) de détailler les renseignements nécessaires et les procédures à mettre en œuvre pour obtenir les coûts des activités par centre.

À la suite de nombreuses investigations, vous avez rassemblé les renseignements suivants.

### **1) Présentation de l'association et de son contexte**

En N-12, le conseil municipal de Loireville, ville de 100 000 habitants, adopte un plan d'action pour l'animation urbaine. L'association l'ALAQ est créée avec le soutien du conseil municipal pour mettre en œuvre le plan d'action de la ville. C'est une association de type loi 1901 à but non lucratif. Il s'agit de développer des centres d'animation et de loisirs ainsi que des centres sociaux.

Dans son budget, la ville prévoit de subventionner au moins 80 % des besoins de l'association.

L'objet de l'association est :

- organiser, gérer, animer, promouvoir toutes activités d'intérêt social dans les domaines éducatifs, socioculturels et des loisirs, destinées prioritairement aux habitants de la ville de Loireville et adaptées aux besoins des habitants des quartiers ;
- mettre en œuvre et gérer tous les moyens (humains, matériels et financiers) nécessaires à la réalisation des activités définies ci-dessus.

En N-6, le conseil municipal décide de signer une convention d'objectifs avec l'association. Le montant de la subvention annuelle est précisé ainsi que les principales missions attendues :

- connaître et analyser les besoins des habitants des quartiers dans le domaine de l'animation sociale ;
- développer la concertation avec des personnes physiques ou morales agissant dans les mêmes domaines d'intervention ;
- susciter et soutenir des acteurs sociaux, afin de mettre en œuvre des réponses nouvelles et adaptées aux besoins des habitants et en particulier des usagers des centres ;
- organiser, gérer, animer, promouvoir toutes activités d'intérêt social dans les domaines éducatifs, socioculturels et des loisirs, destinées prioritairement aux habitants de la ville de Loireville et adaptées aux besoins des habitants des quartiers, en complémentarité avec les initiatives indépendantes des autres acteurs sociaux et les initiatives des services publics municipaux.

Depuis, cette convention est renouvelée chaque année.

La réflexion des équipes éducatives a abouti, pour que l'animation sociale soit viable, à la nécessité de prendre en compte la population dans son ensemble. C'est pour cette raison que quatre types de public étaient visés.

- la principale priorité s'orientait vers les enfants et les jeunes. En ce qui concerne les enfants, l'ALAQ intervient au moment où l'influence de l'environnement familial et/ou scolaire commence à leur donner un pouvoir de communication sociale ;
- vis-à-vis des adolescents, l'intention éducative est de faciliter le passage de l'état d'adulte en devenir à l'état d'individu socialement intégré à un groupe. L'association a donc ici une mission socio-éducative ;
- l'action sociale devait également se tourner vers la famille, c'est-à-dire la relation parents-enfants ;
- le troisième type de public visé se situait au niveau des habitants eux-mêmes. En effet, la participation des habitants du quartier à la vie d'un centre est fondamentale. Elle contribue au maintien des repères d'adultes référents ;
- enfin, les associations, tissu social des quartiers, jouent un rôle de relais. C'est pourquoi l'ALAQ devait tenter d'inscrire son action dans le cadre de partenariats avec les associations implantées localement.

On le voit ici, l'ALAQ n'est pas censé agir seulement dans l'optique « animation et loisirs ». Elle doit assurer aussi une fonction sociale. Celle-ci lui permet d'ailleurs d'obtenir le soutien financier des caisses d'allocations familiales. Cette collaboration, formalisée par un cahier des charges, s'articule autour de cinq axes :

- soutenir la fonction parentale par des initiatives impliquant les pères et les mères ;
- favoriser la dimension familiale et intergénérationnelle ;
- privilégier la prise d'initiatives et la participation effective des habitants par une incitation et un soutien aux personnes et aux groupes de personnes ;
- soutenir la vie associative et l'émergence de formes nouvelles et plus souples d'expression, d'organisation et de regroupement ;
- ouvrir des lieux, des espaces privilégiés d'accueil, d'écoute et d'accompagnement des personnes et des jeunes.

## **2) Organisation et fonctionnement interne de l'association**

### ***Organisation***

L'association est organisée en 12 centres d'animation sociale et une direction au siège.

Monsieur Éric Z assure l'autorité hiérarchique sur l'ensemble de l'association, est garant de la mise en œuvre de la convention d'objectif de la ville et décline des missions à l'ensemble du personnel. Il est relayé par des responsables de secteur géographique assistés chacun d'une secrétaire et qui coordonnent plusieurs centres d'accueil (*cf.* l'organigramme en annexe). Monsieur Z est l'interlocuteur direct des responsables de centre qui s'adressent à lui en cas de problème. Le reste de son temps est accaparé par le travail administratif.

Chaque responsable de centre d'accueil est entouré d'un adjoint, d'une secrétaire à mi-temps. Il coordonne les hôtesses d'accueil, les animateurs, les agents d'entretien. Il organise les activités et les animations du centre. Il s'occupe du recrutement des personnels d'animation tandis que la gestion administrative des embauches et payes est réalisée par le siège. Il en est de même pour toute la comptabilité.

### ***Analyse du service administratif***

- La masse salariale représente 80 % des dépenses. L'effectif est stable depuis N-4. 75 salariés sont à temps pleins. De plus, 325 personnes travaillent à temps partiel de 2 heures à 25 heures hebdomadaires selon les activités, les saisons. L'examen des effectifs sur plusieurs années met en évidence un turn-over important, de l'ordre 50 % par an pour les temps partiels.
- Les entretiens menés tant avec la direction qu'avec les animateurs et l'étude documentaire permettent d'avancer plusieurs explications (mais il y en a sans doute d'autres) :

- d'abord la faiblesse des rémunérations proposées rend difficile le recrutement et la fidélisation du personnel qualifié. C'est encore plus vrai pour les agents disposant de certaines compétences (en informatique ou dans le multimédia par exemple) ;
- d'autre part, au vu des documents examinés, il n'existe pas de procédures de recrutement, de fiches de fonctions, ni de définition de postes. Les embauches sont souvent faites dans l'urgence par les responsables de centre et il arrive assez régulièrement que des animateurs soient amenés à gérer des activités pour lesquelles ils n'avaient pas de qualifications ;
- quelques formations sont accordées ponctuellement mais il n'y a apparemment pas non plus de véritable politique de formation au sein de l'ALAQ : pas d'évaluation des compétences, ni d'étude des besoins.

### Activités

Chaque centre d'accueil déploie ses activités autour de 3 axes.

- **L'accueil social** : il correspond à une activité de maisons de quartiers qui hébergent non seulement des activités purement sociales mais aussi des prestations des collectivités territoriales ; les locaux sont ainsi mis à la disposition des intervenants extérieurs d'aide sociale : assistantes sociales, consultations pour nourrissons, conseillers en économie sociale et familiale de la CAF, associations diverses d'aide à la personne ou à la santé.
- **L'accueil des enfants, adolescents** : accueil après la classe, centre de loisirs sans hébergement (CLSH).
- **Les activités sportives et de loisirs et d'animation pour jeunes et adultes** : une distinction est à apporter quant aux termes employés :
  - le terme « activité » désigne des actions qui ont pour but principal le loisir (prestation régulière), les responsables choisissent les activités à proposer qui sont par exemple :
    - pour les jeunes : activités manuelles (poterie, dentelle, macramé...), musique, danse, arts plastiques, foot en salle, judo...
    - pour les adultes : ateliers théâtres, yoga, arts plastiques, activités manuelles, atelier nouvelles technologies... ;
  - Le programme des activités a été fixé par chaque responsable de centre au vu de son expérience antérieure et la lecture des différents catalogues d'activités montre une grande stabilité de celles-ci dans le temps. Dans l'ensemble, les responsables de centre essaient de proposer la palette d'activité la plus large possible ;
  - le terme « animation » recouvre des actions qui, en plus d'être de loisirs, poursuivent un but social (collectif, intergénérationnel, culturelle, lien social du quartier...). Ce sont par exemple :
    - pour les familles et les adultes : sorties familiales, vide greniers, randonnées, carnaval, espace rencontre... ;
    - pour les jeunes (préadolescents et adolescents) : séjours vacances (mini-camp), chantiers jeunes, grands jeux collectifs, ateliers périodiques.

Les séjours vacances et chantier jeunes sont réservés en priorité aux jeunes les plus difficiles de façon à les resocialiser. Globalement, l'animation jeune semble malgré tout peu développée et ne représente qu'un faible pourcentage de l'activité du centre. La faute en incombe, soulignent les responsables interrogés, au manque de moyens financiers et de temps car ceux-ci doivent, on le voit, gérer une très grande palette d'activités. Concernant l'animation pour les familles et les adultes, la ville souhaiterait développer des animations à l'échelle de la ville à l'occasion du carnaval ou des fêtes de Sainte Jeanne, patronne de la ville, mais les calendriers établis indépendamment par les responsables sont généralement incompatibles entre eux. Ils se sentent, d'autre part, très moyennement tenus par les souhaits de la mairie dans le domaine de l'animation.



### 3) Fréquentation de l'association et adéquation de l'offre et de la demande

Depuis 3 ans, le nombre d'adhérents diminue sur l'ensemble des centres :

- N-3 : 3 450 adhérents dont : 2 500 enfants et jeunes et 950 adultes ;
- N-2 : 3 150 adhérents dont : 2 300 enfants et jeunes et 850 adultes ;
- N-1 : 2 800 adhérents dont : 2 050 enfants et jeunes et 750 adultes.

Les CLSH d'été accusent une baisse de fréquentation de 22 % entre N-2 et N-1. Il en est de même pour l'accueil après classe (- 26 %) et pour les activités socio-éducatives (- 35 %). Pour ces dernières, l'étude approfondie, centre par centre, des statistiques relatives aux adhésions et à la fréquentation (pas toujours complètes et non centralisées) semble montrer que certains ateliers ne regroupent que très peu de personnes. Cette impression est confirmée par quelques contrôles sur place faits à l'occasion des déplacements sur les centres.

De nombreux entretiens avec les habitants des quartiers, les cadres communaux et le personnel de l'ALAQ, vous permettent d'établir les faits suivants.

Concernant l'accueil après classe, vous constatez que le conseil municipal, lors de sa séance du 15 juin N-2, avait décidé de développer l'activité d'aide aux devoirs dans les écoles élémentaires et de pratiquer la gratuité jusqu'au QF 7, afin de rendre ce service accessible à toutes les familles, d'offrir de bonnes conditions de travail et de favoriser ainsi la réussite scolaire de tous les enfants. Cette action a rencontré un franc succès auprès des familles au cours de l'année scolaire N-2/N-1. Le nombre d'enfants accueillis dans le dispositif mis en place par la ville est ainsi passé de 1 200 à 1 600, soit plus de 30 % d'augmentation. Tout naturellement, dans le même temps, le nombre d'enfants scolarisés dans l'enseignement élémentaire, bénéficiaires de l'accueil après-classe offert par l'ALAQ s'est trouvé réduit à 61.

Concernant les CLSH gérés par l'ALAQ, vous remarquez que ceux-ci ont une caractéristique essentielle : il s'agit de centres de proximité qui accueillent un public provenant du quartier dans lequel ils sont implantés qui ne serait pas naturellement usager des CLSH gérés par la ville. Malgré tout, ces CLSH fonctionnent dans des conditions peu satisfaisantes :

- des activités moins riches et moins variées que celles des CLSH gérés par la ville ;
- peu d'incitation à l'assiduité des enfants, ce qui ne permet pas un bon travail éducatif ;
- des locaux vétustes et peu attrayants, et une absence de possibilité de restauration le midi ;
- de plus, certains habitants consultés se plaignent de l'inadaptation des horaires d'accueil qui ne permettent pas de déposer les enfants avant d'aller travailler, ni de les reprendre après le travail.

Concernant les activités socio-éducatives, au vu des éléments rassemblés par vous, plusieurs hypothèses peuvent être avancées.

- D'abord, de nombreuses personnes interviewées (habitants des quartiers ou fonctionnaires territoriaux) ont souligné, là encore, l'inadaptation des horaires. En effet, il n'y a pas d'accueil dans les structures d'animation, ni le week-end, ni en soirée, lorsque les jeunes sont disponibles : « Le résultat c'est que les jeunes squattent les cages d'escalier ou les halls d'entrée... » Mais, d'après la direction, une telle ouverture n'est pas compatible avec les horaires de travail des responsables de centre et des animateurs.
- D'après les entretiens menés, il semble également que les changements constants de personnel résultants du fort turn-over aient pu jouer négativement en empêchant la création de liens forts entre les usagers et les équipes en place et en engendrant une certaine lassitude chez les usagers confrontés trop fréquemment à de nouveaux intervenants inconnus et parfois peu expérimentés.
- D'autre part, au vu des statistiques, vous avez pu relever, dans certains centres et pour certaines activités, l'absence quasi-totale de filles. C'est particulièrement vrai pour les activités

sportives. À l'étude des mêmes statistiques, vous remarquez que certains centres souffrent également visiblement d'un manque de mixité sociale et ethnique. D'après certains animateurs interrogés, il arrive que des communautés ou catégories de jeunes (souvent en difficulté) s'approprient les locaux au détriment des autres. Cette appropriation s'est parfois accompagnée d'une recrudescence des actes de violence et de déviance, entraînant de fréquents changements au niveau du personnel dépassé par l'ampleur de la tâche.

Cette faible mixité a probablement pu dissuader de nombreux adhérents potentiels. Elle va également totalement à l'encontre des objectifs impartis à l'ALAQ en particulier et à la politique de la ville en général pour qui la mixité sexuelle, sociale et ethnique est un objectif essentiel du Grand Projet de Ville.

- Ensuite, il semble que l'ALAQ souffre de la concurrence d'autres intervenants, en particulier les associations de jeunes opérant sur les quartiers les plus difficiles (Belle-Fontaine, Les Chamarts, Craon). C'est le cas en particulier de Ziva qui opère depuis N-17 avec pour objectif le développement des activités socioculturelles et sportives. Elle est subventionnée à hauteur de 120 000 €, soit 25 % de ses recettes, et bénéficie de plusieurs MAD d'équipements sportifs. Environ 500 personnes participent aux différentes activités (essentiellement des enfants et des adolescents). On peut aussi citer Décibel dont l'objectif est d'engager des actions d'animation culturelle axées autour des musiques actuelles (RnB, rap, techno...), ainsi que l'AJAVA (Association des jeunes vietnamiens, algériens et leurs amis) dont l'objectif est de favoriser l'intégration des enfants et des jeunes issus de l'immigration. Elles bénéficient respectivement de 95 000 € et 33 000 € de subvention et de mises à disposition de locaux. Ces trois associations ont toutes les trois signées une convention d'objectifs avec la mairie. Proches du terrain et à l'écoute des jeunes, elles rencontrent un vif succès auprès de ceux-ci. Il existe un partage informel des zones d'intervention entre Ziva qui intervient aux Chamarts et à Belle-Fontaine et l'AJAVA, cette dernière opérant exclusivement sur le secteur de Craon. Décibel ayant un domaine d'intervention complémentaire, est présent sur Belle-Fontaine et Craon.
- Enfin, au niveau de la jeunesse, les activités proposées semblent quelque peu en décalage avec les attentes du public. Vous notez en particulier l'absence de nombreuses activités proposées dans d'autres centres sociaux des autres villes de l'agglomération et rencontrant un vif succès tel la musculation, le street basket, la boxe thaïe, le roller mais aussi la danse et la musique hip hop, la technique du graf, les musiques assistées par ordinateur, l'utilisation d'internet. Les jeunes des quartiers que vous avez pu consulter confirment cette impression : « L'ALAQ, leurs activités, c'est vraiment naze, on peut faire de la pâte à sel aussi ! » Cependant, d'après la direction et les responsables de centre, il faut être prudent car la plupart de ces activités ressortent de phénomènes de mode passagers et de toute façon il n'est pas possible de proposer toutes ces activités en plus de celles déjà existantes dans tous les centres, faute de moyens humains et financiers suffisants.

D'autres facteurs sont sans doute à prendre aussi en compte. Des éléments tels que la faible attractivité des locaux parfois dégradés, la non-prise en compte du troisième âge à qui peu d'activités adaptées sont proposées (alors que la population des quartiers vieillit), la mauvaise réputation de certains centres catalogués comme mal fréquentés, réservés aux enfants d'immigrés, ou le risque de faire de mauvaises rencontres est réel, les divers trafics illégaux qui s'effectuent en plein jour à proximité de certains centres, la fonction d'accueil qui est de plus en plus assurée par les mairies de quartiers et les antennes du CCAS.

#### **4) Situation financière et juridique de l'association**

En ce qui concerne son financement, l'association l'ALAQ reçoit aujourd'hui une subvention municipale qui représentait, en N-1, environ 80 % de ses recettes. Le solde provient des

usagers (5 %), de la Caisse d'allocations familiales (10 %), et de subventions venant d'organismes très divers : FSE/DIV, État (plusieurs dispositifs) et services déconcentrés (DASS, DRDJS), FAS, Conseil général, FONJEP, OPHLM et autres).

Cette subvention municipale a augmenté constamment de N-6 à N-1, passant de 2 907 000 € à 3 998 000 €, soit une augmentation de 38 %. De plus, les douze centres gérés par l'ALAQ dans les quartiers sont des locaux mis à disposition gratuitement par la ville (qui prend en charge les fluides, le ménage, l'entretien et les réparations ainsi que le salaire des gardiens). C'est donc un effort financier considérable qui est consenti par la ville.

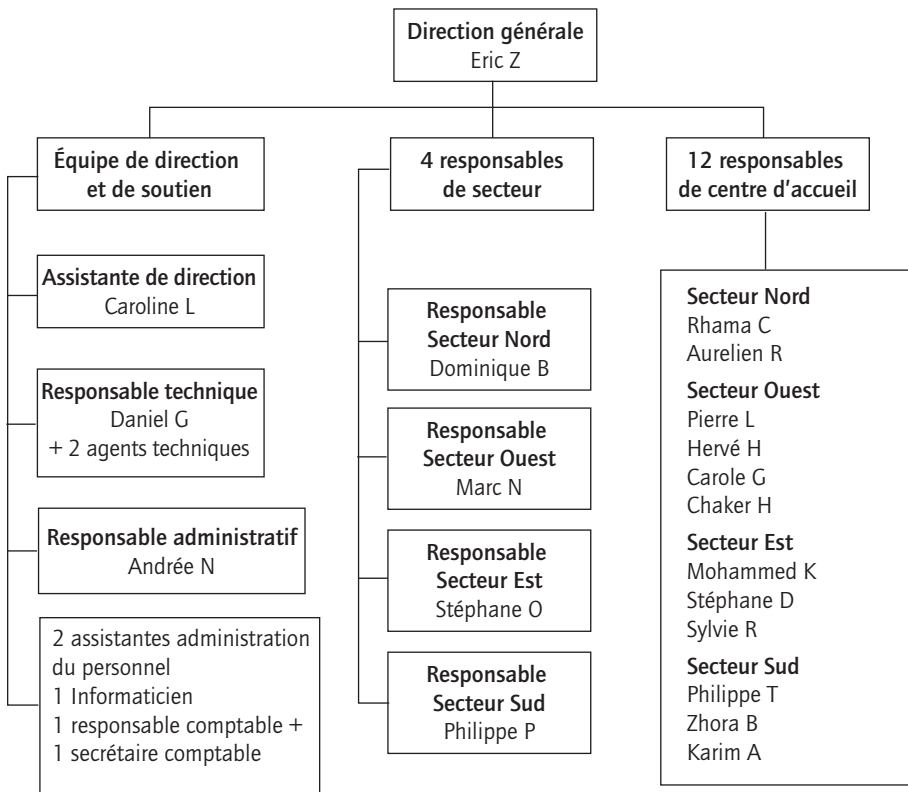
Au niveau des charges, les tendances constatées de N-6 à N-1 sont les suivantes :

- une augmentation forte des charges qui passent de 4 026 000 € à 5 342 000 €, soit une augmentation de 33 % ;
- une augmentation des charges de personnel qui passent de 3 174 000 € à 4 033 000 €, soit une augmentation de 27 % ;
- des charges de structure élevées (2 080 000 €) qui représentent 39 % des charges d'exploitation.

Depuis l'origine les élus municipaux sont fortement représentés au sein du conseil d'administration : 11 personnes sur 29. D'ailleurs ce sont toujours deux élus qui occupent les postes de président et de trésorier. Ils bénéficient à ce titre d'une délégation de signatures.

### *Annexe*

#### *Organigramme de l'association*



# CORRIGÉ

## 1) Diagnostic de l'organisation et des principales fonctions et propositions d'améliorations

### a) Audit du modèle organisationnel de l'ALAQ et propositions d'améliorations

#### ■ *Concernant le modèle organisationnel de Loisir Plus*

L'organisation semble lourde et peu cohérente avec les pratiques opérationnelles. Il est signalé en particulier que le directeur est en prise directe avec l'ensemble des centres. En particulier les responsables de centre s'adressent exclusivement à lui en cas de problème. Ceci amène à se poser deux questions :

- quel est le rôle réel des responsables de secteur ? Dans l'organigramme actuel, il est difficile de leur donner un rôle par rapport aux responsables de quartiers, ces derniers s'adressant directement au directeur. Les responsables de secteur n'exercent, visiblement, aucun contrôle ni aucune coordination des responsables de quartier.
- quel est le temps restant disponible au dirigeant pour le suivi global de l'organisation et la réflexion stratégique ?

Vu l'importance des charges de structure et le peu d'utilité des responsables de secteur, il semble opportun d'**alléger l'organigramme** en supprimant ces quatre postes ainsi que les postes de secrétariat qui leur sont rattachés. On peut, par contre, alléger le travail du directeur de la structure en lui adjoignant un adjoint.

Les directeurs de centre semblent à la fois très autonomes et très cloisonnés :

- pas de vision globale ni d'échange d'expérience ;
- pas de mise en commun des ressources (en particulier au niveau des animateurs et plus spécifiquement les animateurs possédant des compétences très recherchées et qui pourraient être mutualisés entre plusieurs centres) ;
- pas de coordination entre les centres (par exemple au niveau des secteurs) pour définir une offre commune plus large tout en assurant un meilleur taux de remplissage des activités (ce qui implique un peu moins de polyvalence et un peu plus de spécialisation) ;
- pas de possibilité d'actions communes à l'échelle de la ville ou du quartier lorsque celui-ci accueille plusieurs centres.

Il paraît nécessaire de renoncer au « saupoudrage » des activités sur l'ensemble des centres qui aboutit à une dispersion des moyens financiers et humains. Outre un certain nombre d'activités de base, **chaque centre pourrait se spécialiser dans un des domaines d'activité** nécessitant les matériels ou équipements les plus coûteux et les formateurs les plus spécialisés (NTIC, pratiques musicales...). Cette concentration des moyens permettrait d'offrir des activités de qualité animées par des spécialistes. Elle inciterait les usagers, notamment les jeunes, à sortir de leur quartier afin d'aller vers l'activité qui les intéresse, ce qui favoriserait les échanges au niveau de la ville.

### b) Audit du processus de définition de l'offre de services et propositions d'améliorations

Concernant la stratégie déployée par chaque responsable de centre (définition des domaines d'activité et de l'offre de services), on observe l'absence d'information :