



**SESSION 2009**

**UE 3 - MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION**

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5

Matériel autorisé :

Une calculatrice de poche à **fonctionnement autonome sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16/11/99 ; BOEN n° 42).**

Document remis au candidat :

**Le sujet comporte 9 pages numérotées de 1/9 à 9/9, dont 6 annexes notées de 1 à 6.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

*Le sujet se présente sous la forme de trois dossiers indépendants*

<b>Page de garde</b> .....	page 1
<b>Présentation du sujet</b> .....	page 2
<b>DOSSIER 1 – Accompagnement d'un projet de ville</b> .....(25 points) .....	page 3
<b>DOSSIER 2 - Mise en place d'un pilotage stratégique</b> .....(50 points) .....	page 5
<b>DOSSIER 3 - Gestion des cantines municipales</b> .....(25 points) .....	page 6

*Le sujet comporte les annexes suivantes*

**DOSSIER 1**

Annexe 1 - Organigramme simplifié de la mairie de Villeneuve..... page 7

**DOSSIER 2**

Annexe 2 - Carte stratégique de la ville de Newtown aux Etats-Unis..... page 7

**DOSSIER 3**

Annexe 3 - Gestion de la restauration scolaire de la commune de Villeneuve ..... page 8

Annexe 4 - Le coût moyen standard d'un repas traditionnel..... page 9

Annexe 5 - Décret 2006-753 du 29/06/2006 relatif aux prix de la restauration scolaire..... page 9

Annexe 6 – Étude comparative des tarifs pratiqués dans plusieurs villes du département ..... page 9

**AVERTISSEMENT**

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.**



*Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à l'expression écrite et la présentation de votre copie.*

*Toute information calculée devra être justifiée.*

*Il est vous rappelé que dans l'ensemble de ses réponses le candidat sera apprécié :*

- sur sa maîtrise des concepts et sa capacité à mobiliser des théories ;*
- sur la pertinence des solutions proposées et leur adaptation au contexte particulier de l'organisation.*

### **Le cas « Commune de Villeneuve »**

Villeneuve est une commune de France de 49 000 habitants. Confortablement élue, Madame le Maire, Mireille Leproux, entame son mandat avec enthousiasme.

Dès les premiers mois de son élection, Madame Leproux a obtenu du Conseil Municipal que soit réalisé un audit de la gestion municipale. Un relevé des conclusions du rapport d'audit a permis d'établir un premier bilan faisant état d'une dérive financière de la ville, marquée par un taux d'endettement croissant et une tendance à l'accroissement des taux de prélèvement fiscaux.

Au-delà des problèmes financiers, les élus ressentent la nécessité de restaurer un climat de confiance avec le personnel municipal. Le cabinet d'audit avait déjà noté l'ambiance délétère qui régnait parmi les employés municipaux. Plusieurs conflits intervenus sous l'ancienne municipalité, s'étaient exacerbés conduisant à des grèves à répétition. L'ancienne équipe en place avait alors eu tendance à laisser perdurer le mouvement. Malgré les efforts engagés par un nouveau Directeur des Ressources Humaines, recruté il y a un an, il semble qu'il soit toujours difficile de mobiliser le personnel.

Par ailleurs, la municipalité s'inquiète de la montée d'un climat d'insécurité au sein de la ville. Les chiffres de la délinquance et, tout particulièrement, le nombre de délits constatés sur la voie publique, sont en hausse constante depuis les cinq dernières années.

Il convient de rajouter à ce tableau alarmant la montée du taux de chômage et l'augmentation de la précarité sur la commune. Par ailleurs, une enquête récente, administrée auprès d'un échantillon représentatif des habitants de Villeneuve, a permis de relever les points suivants :

- une perception d'insécurité, les citoyens déplorant particulièrement l'absence de la police municipale, notamment en fin de journée, dans le cœur de ville et dans les transports urbains qu'ils jugent peu sûrs ;
- une insatisfaction générale vis-à-vis des services municipaux, les citoyens de la ville se plaignant de l'incompétence du personnel municipal, du caractère déplorable de l'accueil qui leur est réservé lors de leurs démarches administratives, des files d'attentes et de la longueur dans le traitement de leurs dossiers ;
- une insatisfaction concernant la politique culturelle de la ville et la faiblesse des infrastructures sportives.

Bien consciente de ces difficultés, l'équipe municipale, sous la conduite de Madame le Maire, a défini les bases d'un projet municipal à l'horizon de son mandat. Elle fait appel à votre cabinet pour l'accompagner dans sa démarche de conduite du changement.

## DOSSIER 1 – ACCOMPAGNEMENT D'UN PROJET DE VILLE

Réunis en séminaires les élus et les cadres de la municipalité ont élaboré un projet stratégique à l'horizon de 6 ans. Celui-ci comporte cinq axes prioritaires :

### **1°) Accélérer le développement économique**

Il s'agit de promouvoir les opportunités économiques en favorisant l'installation et la création d'entreprises sur le sol de la commune. Une Zone d'Activité Economique est déjà aménagée sur un espace proche des voies de communication (autoroute, zone portuaire, gare TGV). Plusieurs entreprises de pointe, fleurons de l'industrie régionale, y sont déjà installées. Il convient de dynamiser cette zone par la création d'une pépinière d'entreprise. Un projet de plate-forme logistique devra également se concrétiser. Tout cela devrait permettre d'accroître le nombre de créations d'emplois et également d'augmenter l'assiette fiscale, de façon à maintenir un taux de prélèvement fiscal compétitif pour les citoyens de Villeneuve. Des partenariats avec des sources de financement privées seront recherchés, en vue d'optimiser les ressources de la ville, sans pour autant que cela conduise celle-ci à se désengager de ses responsabilités vis-à-vis du public et de son personnel.

### **2°) Privilégier la santé et la cohésion sociale**

Plus que jamais, Villeneuve se doit d'être solidaire et poursuivre inlassablement la lutte contre toutes les formes d'exclusion. Les services sociaux de la mairie doivent proposer un ensemble de prestations pour remédier aux situations de précarité ou de grande difficulté sociale. Selon les cas, le public villeneuvain y sera conseillé, orienté vers les services concernés ou directement pris en charge pour bénéficier immédiatement de ses droits. La répartition de ces structures sur l'ensemble du territoire de la commune devra permettre une plus grande souplesse et une plus grande efficacité dans l'action. La grande priorité de la municipalité en matière de politique sociale reste le bien-être et l'intégration complète de tous dans la vie de la cité.

### **3°) Accélérer le développement culturel, sportif et de loisir**

Villeneuve se doit de conjuguer des manifestations de très haut niveau et une vie culturelle intense et variée, au quotidien, tout en devenant un important pôle de création artistique. La ville fait ainsi de la culture l'un de ses axes majeurs de développement : soutenir des spectacles innovants et programmer des investissements lourds pour les accueillir.

La ville, par l'intermédiaire de son service des sports, devra proposer également des activités sportives à tous les habitants, et notamment aux enfants et adolescents durant les vacances scolaires. Mais parce que le sport est vraiment l'affaire de tous, elle poursuivra également chaque année des programmes spécifiques d'activités et d'initiation sportive auprès de publics particuliers, comme les personnes âgées, les personnes en difficulté et les handicapés. C'est le programme "Sport Solidaire", que Madame le Maire appelle de ses vœux.

### **4°) Renforcer la sécurité**

Le conseil municipal fait du renforcement du sentiment de sécurité de tous ses concitoyens l'une de ses priorités. Il s'agira de mettre en place une politique ambitieuse de lutte contre la criminalité, mais également de développer la prévention à travers une police municipale de proximité.



## **5°) S'engager dans une politique active en faveur du développement durable**

Cet engagement doit devenir l'un des axes prioritaires de la commune pour les six ans à venir. A l'issue d'un récent Conseil Municipal, il fut voté la décision de soumettre un appel d'offre en vue de soumissionner un bureau d'études chargé d'établir un diagnostic de développement durable. Les contraintes et opportunités en matière de développement durable devront être intégrées systématiquement dans tous les processus de décision, qu'il s'agisse des investissements et actions en matière de transport, culture, sport et loisir, des plans d'urbanisme et des projets architecturaux de la ville, ou bien encore des projets économiques. Sur ce dernier point, l'idée d'un projet « d'EcoParc » est à l'étude sur le site de la Zone d'Activité Economique.

Pour mener à bien ce projet sur l'ensemble de ses cinq axes, les élus ont élaboré un plan d'action visant à garantir l'efficacité et l'efficacités des services municipaux, tant du point de vue de l'utilisateur, que de ceux du citoyen et du contribuable :

- étudier toutes les opportunités de partenariats avec des prestataires privés, dans le cadre d'une délégation de services publics en vue d'optimiser les dépenses publiques. Cependant, les élus posent comme condition que cela ne remette en cause ni les valeurs de service public auxquels ils sont attachés ni les emplois municipaux ;
- garantir l'efficacité et l'efficacités des services municipaux : un audit organisationnel des services municipaux sera réalisé. Il s'agira notamment d'étudier les conditions d'un service de qualité au profit de tous les citoyens de la commune, en veillant à l'optimisation de la productivité des services et à la réduction des dépenses publiques. Cela devra s'accompagner d'un plan de formation de tous les personnels municipaux, tant en ce qui concerne leur domaine d'activité, qu'en ce qui concerne la maîtrise des nouvelles technologies. Le DRH est chargé de veiller au bon déroulement de ce plan, mais également de proposer une politique ambitieuse de gestion des ressources humaines, axé sur la gestion des compétences, la motivation du personnel et la gestion des carrières. Un plan de communication interne devra accompagner ces actions.

Les orientations de politique générale, structurées par les cinq axes du projet de ville, ont été votées par le Conseil Municipal. Il incombe à présent, à l'équipe municipale de le mettre en œuvre. Madame le Maire et ses proches collaborateurs s'interrogent sur les modalités de réalisation du projet, ils s'orientent vers une organisation par projet et vous demandent de les accompagner dans leur démarche.

### **Travail à faire**

- 1) Dans la définition de votre mission, présentez une analyse des structures de gouvernance et des parties prenantes de la mairie. Quelles sont les attentes spécifiques des parties prenantes d'une collectivité territoriale ?**
- 2) Quels sont les grands principes, outils et méthodes d'accompagnement du projet que vous proposeriez à l'équipe municipale ?**

## DOSSIER 2 – MISE EN PLACE D’UN PILOTAGE STRATÉGIQUE

Les élus de Villeneuve désirent également disposer d’un dispositif leur permettant de piloter et d’évaluer les actions entreprises dans le cadre du projet de ville. Ils souhaiteraient notamment disposer d’indicateurs leur permettant de suivre le bon déroulement de celui-ci, à étapes régulières, sur sa durée. Etienne Michel, le Directeur Général des Services, lors d’un récent voyage réalisé dans le cadre d’un jumelage avec une ville nord-américaine, a été impressionné par les pratiques de plusieurs communes américaines en matière de pilotage des performances. Notamment, à son grand étonnement, celles-ci utilisaient des méthodes de management inspirées des entreprises privées. Plus particulièrement, des tableaux de bord stratégiques, appelés « Balanced Scorecard », étaient fréquemment utilisés. L’expérience de la commune de Newtown (cf. *annexe 2*) a retenu toute l’attention d’Etienne Michel qui s’interroge désormais sur son application au sein de la mairie de Villeneuve. A son retour, il s’est documenté sur ces outils auprès d’enseignants-chercheurs d’une université voisine. Ces derniers lui ont conseillé la lecture d’un ouvrage de Robert Kaplan et David Norton, les deux concepteurs du « Balanced Scorecard », également appelé « Tableau de Bord Prospectif », selon sa traduction française. Le Directeur Général des Services a convaincu Mireille Leproux et ses principaux collaborateurs sur l’idée de faire du « Tableau de Bord Prospectif », le « fer de lance » du projet de ville.

Votre mission consiste à accompagner la commune dans la conception et la mise en œuvre d’un Tableau de Bord Prospectif, dans l’optique d’une démarche de conduite du changement.

### Travail à faire

- 1) **Rédigez une courte note à l’attention du Directeur Général des Services, indiquant les principes d’utilisation, les apports et limites du Balanced Scorecard ou Tableau de Bord Prospectif, ainsi que ses conditions particulières de succès, dans le cadre bien particulier d’une démarche de conduite du changement au sein d’une collectivité locale.**
- 2) **En vous appuyant sur l’exemple de la carte stratégique de la mairie de Newtown, aux Etats-Unis (cf. annexe 2), il vous est demandé :**
  - de concevoir la carte stratégique de la mairie de Villeneuve ;
  - de définir les indicateurs de performance d’un Tableau de Bord Prospectif annuel permettant aux élus de piloter le projet de ville.
- 3) **Quelles peuvent être les résistances au changement des acteurs de la mairie auxquels vous pourriez être confrontés ? Quelles techniques et compétences mettriez-vous en œuvre pour atténuer ces résistances ?**



## DOSSIER 3 – GESTION DES CANTINES MUNICIPALES

La restauration scolaire constitue un service facultatif pour la commune qu'elle peut soit gérer elle-même en régie, soit confier à un prestataire par voie de délégation de service public ou de marché public. La commune gère elle-même la restauration scolaire mais ne fabrique pas les repas. Les repas sont préparés par une unité de production d'un Établissement Social d'Aide par le Travail (ESAT, anciennement CAT) et livrés en liaison froide par leurs soins. La commune détermine seule sa propre politique tarifaire envers les usagers. Elle peut fixer les tarifs en tenant compte des dépenses d'investissement et de fonctionnement supportées au titre de la restauration, et des besoins exprimés par les usagers. De même la collectivité doit s'assurer de la qualité des produits et du contrôle de l'hygiène alimentaire. Elle est responsable de la sécurité des enfants et doit veiller à leur surveillance.

### Travail à faire

#### **A. Analyse des coûts et diagnostic de la politique de la ville en matière de restauration scolaire**

**Le Directeur Général des Services vous demande de rédiger à son attention une note de synthèse concernant la gestion de la restauration collective de la ville (cf. *annexes 3 à 6*). Vous vous attacherez plus particulièrement à répondre, de façon argumentée, aux questions suivantes :**

- 1) Que pensez-vous des tarifs actuellement pratiqués par la commune ? Recommanderiez-vous un tarif différent ?**
- 2) Quels sont les critères qui doivent généralement être pris en compte, par une collectivité locale, pour déterminer les tarifs des cantines scolaires ?**

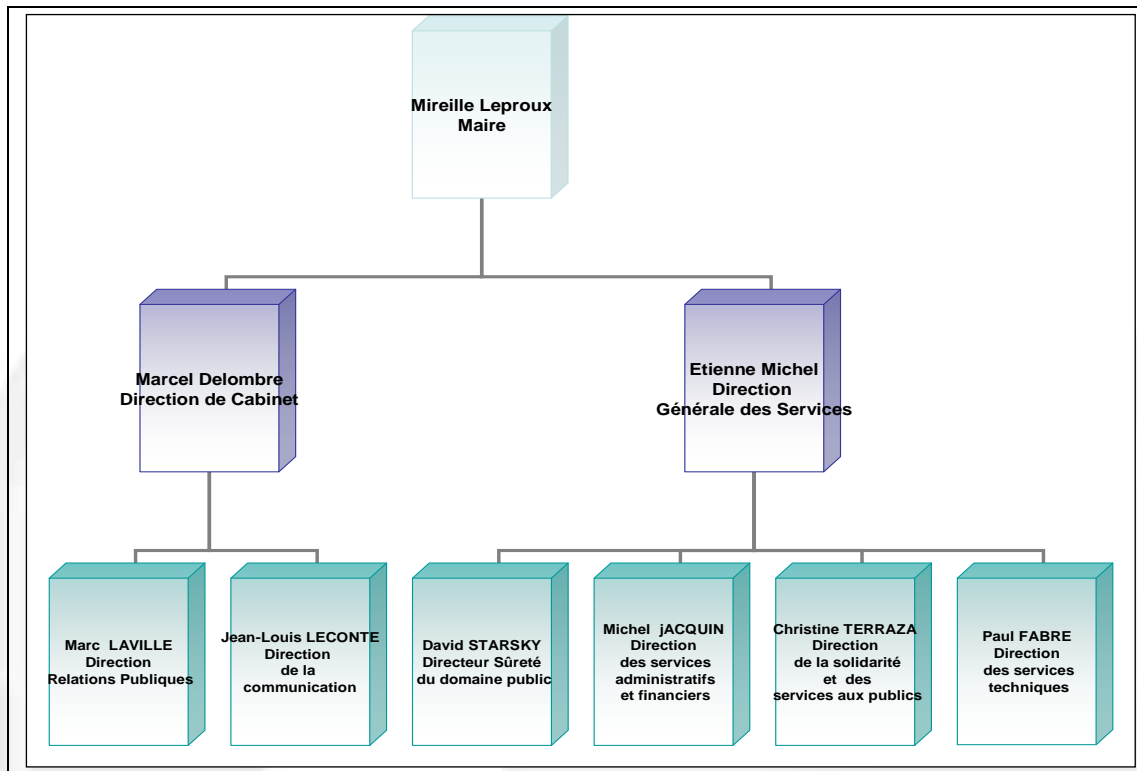
#### **B. Décision relative au mode de gestion de la restauration scolaire**

**Les élus s'interrogent sur l'opportunité d'externaliser la restauration scolaire en confiant celle-ci à des prestataires extérieurs.**

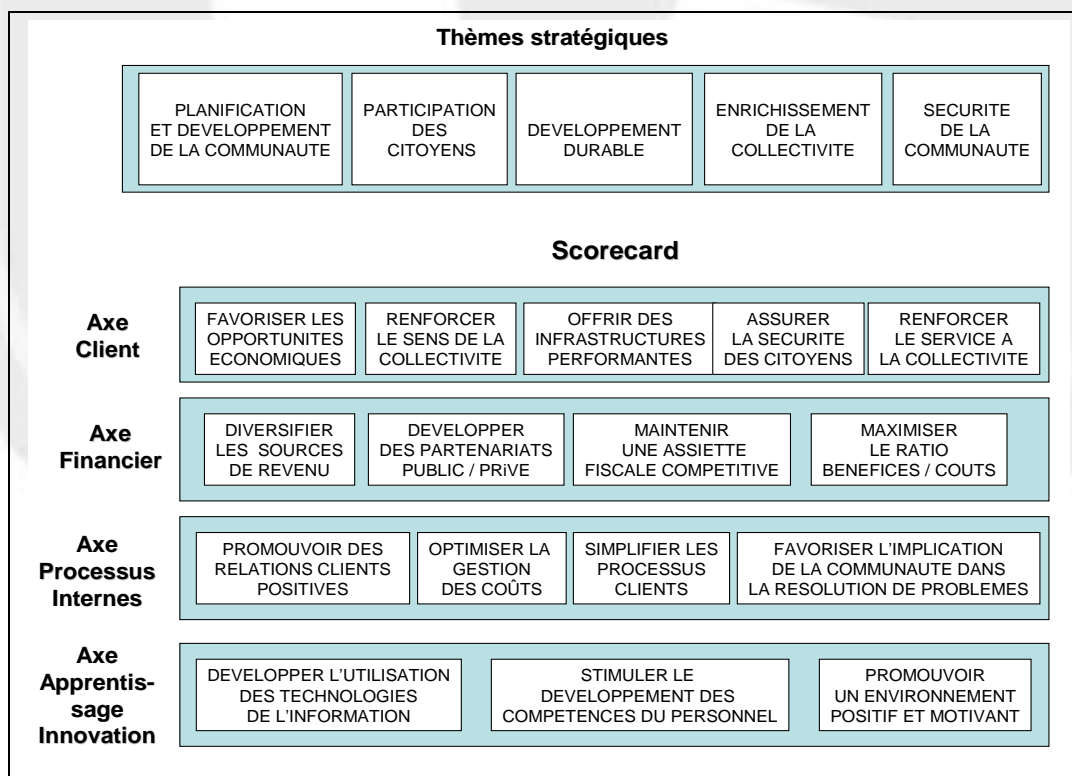
- 1) Quels paramètres doit-on prendre en compte pour mener une analyse de type « avantages/ inconvénients » (balance) de la gestion des cantines scolaires, autant en termes financiers que qualitatifs ? Compte tenu des informations dont vous disposez, proposez cette analyse pour les trois modes de gestion de la restauration scolaire.**
- 2) Compte tenu de votre analyse précédente, confronter chacun des trois modes de gestion de la restauration scolaire aux axes stratégiques du projet de ville. Est-ce qu'un mode de gestion de la restauration scolaire se dégage et vous semble mieux adapté à la commune de Villeneuve ?**



## Annexe 1 Organigramme simplifié de la mairie de Villeneuve



## Annexe 2 Carte stratégique de la ville de Newtown aux Etats-Unis





### **Annexe 3**

#### **Gestion de la restauration scolaire de la commune de Villeneuve**

La restauration scolaire de la commune fonctionne sur 36 semaines et 4 jours par semaine. Elle a servi 125 340 repas répartis dans les différents groupes scolaires de la manière suivante :

<b>Année 2008</b>	<b>Groupe scolaire A</b>	<b>Groupe scolaire B</b>	<b>Groupe scolaire C</b>	<b>Groupe scolaire D</b>	<b>Groupe scolaire F</b>
Effectif	180	200	140	190	210
Taux de fréquentation de la restauration scolaire par les usagers	60%	65%	55%	62%	70%
Repas servi en 2008	24 800	27 200	19 500	25 200	28 640
Effectif personnel de restauration*	11	11	10	12	13

Le temps hebdomadaire consacré au service de la restauration scolaire est de 5 heures par jour. Les repas sont produits et livrés par un ESAT et facturés à 3,20 € par repas (en moyenne). La commune a décidé, après en avoir délibéré, de fixer le tarif usager à 3,10 €.

Pour l'année 2008, les charges de fonctionnement relatives à l'activité « restauration scolaire » issue de la comptabilité administrative de l'ordonnateur sont les suivantes :

	<b>Charges variables</b>	<b>Charges fixes</b>	<b>Total</b>
Achat repas (facturé CAT)	401 088		401 088
Charges de personnel hors confection des repas		562 248	562 248
Fluides et produits d'entretien	47 100	30 600	77 700
Frais de gestion		34 600	34 600
Frais de structure*		48 502	48 502
<b>Total</b>	<b>448 188</b>	<b>675 950</b>	<b>1 124 138</b>

\*amortissement du matériel et du mobilier

Le coût moyen du repas est de 8,9687 € arrondi à 8,97 €

Pour l'année 2009, la municipalité, après en avoir délibéré, décide de proposer une alimentation ayant le label biologique AB pour les repas des enfants à la cantine des écoles. Le prix du repas qualité label biologique proposé est de 0,58 € HT plus cher que le repas traditionnel que fournissait le précédent prestataire de restauration scolaire.

### **Annexe 4**





**Le coût moyen standard d'un repas traditionnel**  
**D'après une étude du cabinet REXCO spécialisé en restauration collective**

Une étude récente de ce cabinet évalue le coût du repas traditionnel dans le cas d'un marché public pour l'achat des repas à 8,17 € (en moyenne), décomposé de la manière suivante :

- Achat repas : 3,10 €
- Charges de personnels hors confection des repas : 3,80 €
- Fluides et produits d'entretien : 0,62 €
- Frais de gestion : 0,30 €
- Frais de structure (amortissements) : 0,35 €

Cette étude porte principalement sur la gestion de la restauration collective avec recours à un partenaire privé pour l'achat des repas (gestion de type marché public). Pour mémoire, deux autres modes de gestion sont également possibles dans le cas d'une collectivité :

- la régie dans laquelle la collectivité assume l'ensemble des prestations et des coûts et prend l'ensemble des décisions tant sur un plan qualitatif que financier. Dans ce cadre, le coût complet de la seule confection du repas est évalué à 3,30 € ;
- la délégation de service publique qui consiste en une gestion en direct par un prestataire privé de l'ensemble de la prestation. Le tarif reste fixé par la collectivité (voir décret 2006-753 du 29 juin 2006). Le coût de revient du repas pour la collectivité correspond au prix facturé par le prestataire auquel s'ajoute dans ce cas les frais de structures qui restent à la charge de la collectivité.

**Annexe 5**

**Décret 2006-753 du 29 juin 2006 relatif aux prix de la restauration scolaire pour les élèves de l'enseignement public**

Le décret **2006-753 du 29 juin 2006** aux prix de la restauration scolaire pour les élèves de l'enseignement public, portant application de l'article 82, paragraphe X, de la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales mentionne :

**Article 1** - que les prix de la restauration scolaire sont fixés par la collectivité qui en a la charge.

**Article 2** – qu'ils ne peuvent être supérieurs au coût résultant des charges supportées au titre de la restauration.

**Article 4** – que le décret du 19 juillet 2000 relatif au prix de la restauration scolaire est abrogé.

**Annexe 6**

**Étude comparative des tarifs pratiqués dans plusieurs villes du département**

	<b>Ville A</b>	<b>Ville B</b>	<b>Ville C</b>	<b>Ville D</b>	<b>Ville E</b>	<b>Ville F</b>
Tarif usager	4,2 €	3,9 €	3,3 €	2,7 €	4,5 €	4,8 €