

**BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DE LA GESTION**

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 4**

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

Le sujet comporte 5 pages numérotées de 1/5 à 5/5

L'usage de la calculatrice n'est pas autorisé

Stratégie et problèmes de management dans une association sportive

Les dirigeants d'une association prennent leurs décisions en fonction des objectifs fixés, mais également des contraintes imposées par les évolutions législatives et réglementaires.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 8 en effectuant les travaux suivants :

1. Caractériser l'organisation Labatut Olympique Club Rugby (LOCR) (forme, finalité, statut juridique, ressources).
2. Classez les décisions prises par le bureau le 11 juillet 2009 en distinguant les décisions opérationnelles des décisions stratégiques. Justifiez chacune de vos réponses.
3. Identifiez les intérêts des différentes parties prenantes de cette organisation et expliquez leur rôle de contre-pouvoir face aux dirigeants.
4. Présentez pour le LOCR les avantages et les inconvénients d'un recrutement interne ou externe.
5. Identifiez le problème de management du LOCR.
6. Relevez les actions envisagées pour résoudre ce problème.

Annexes :

Annexe 1 : Présentation du Labatut Olympique Club Rugby (LOCR)

Annexe 2 : Extrait des questions diverses posées par les adhérents lors de l'assemblée générale du 26 juin 2009

Annexe 3 : Extrait du compte-rendu de l'assemblée générale du 26 juin 2009

Annexe 4 : Extrait du compte-rendu de la réunion du bureau du 11 juillet 2009

Annexe 5 : Rapport financier présenté lors de l'assemblée générale du 26 juin 2009

Annexe 6 : La Fédération Française de Rugby (FFR) encadre la pratique du rugby

Annexe 7 : « Le LOCR refuse la montée »

Annexe 1 : Présentation du Labatut Olympique Club Rugby (LOCR)

Le Labatut Olympique Club Rugby (LOCR) a été créé en 1985 par sept joueurs passionnés devenus amis. Le club a bien sûr débuté au plus bas niveau (4^{ème} série régionale) et n'a cessé de se développer grâce au travail des bénévoles et aux bons résultats sportifs de ses équipes.

Aujourd'hui les bénévoles du Labatut Olympique Club Rugby dispensent plus de 30 heures d'entraînement par semaine, sans compter les accompagnements pour les matchs du week-end. Le club s'appuie sur une vingtaine de bénévoles et leur nombre n'a cessé de diminuer ces cinq dernières années.

Le club possède désormais deux équipes masculines qui évoluent en Fédérale 2 (4^{ème} niveau national) ainsi qu'une équipe féminine et plusieurs catégories de jeunes. Depuis quelques années, le club se stabilise à ce niveau grâce à la qualité du travail des entraîneurs des équipes seniors, mais aussi des équipes de jeunes : la relève est assurée.

Extrait de la plaquette de présentation du LOCR septembre 2009

Annexe 2 : Extrait des questions diverses posées par les adhérents lors de l'Assemblée générale du 26 juin 2009

Un représentant des joueurs : « Nos résultats sportifs ont été à la hauteur de notre investissement sur le terrain puisque nous avons gagné sportivement le droit d'accéder à la Fédérale 1 et pourtant vous avez refusé la montée. Comment expliquez-vous cette décision ? »

Francis OLHAGARAY : « Il est encore prématuré d'envisager cette montée. En effet, l'objectif prioritaire du club reste la situation financière, et une montée en Fédérale 1 aurait eu pour conséquence d'augmenter les dépenses et remettre en cause l'équilibre financier. En effet, jouer en Fédérale 1 implique, notamment, de nombreux déplacements que le club n'aurait pas pu assumer financièrement. De plus, le règlement de la FFR nous impose des contraintes de certification de comptes et de qualification de personnel, notamment pour l'entraîneur, que nous ne possédons pas. Par ailleurs, malgré nos efforts de promotion, les sponsors ne sont pas au rendez-vous. Nous n'avons peut-être pas été suffisamment performants dans ce domaine mais nous allons modifier notre approche car l'augmentation des ressources financières reste la priorité : c'est une condition impérative pour accéder au niveau supérieur ».

Un bénévole: « Francis a raison d'évoquer le statut de l'entraîneur, car pour figurer en Fédérale 1, nous avons l'obligation d'avoir un entraîneur qualifié, titulaire du Diplôme d'État d'éducateur sportif. Cependant, plutôt que de recruter en externe cet entraîneur, je pense qu'il serait plus judicieux de former une personne du club. Bruno FOUCHÉ, étudiant en filière S.T.A.P.S.¹, qui joue en équipe première et qui vient de se blesser, est intéressé par la fonction d'entraîneur. Il anime déjà, à titre bénévole, l'école de rugby le mercredi. Il a donc toutes les qualités pour réussir cette formation et mérite toute notre confiance. Au-delà du coût de sa formation, j'estime qu'il est important de garder notre identité de club familial. De plus, un entraîneur déjà diplômé exigera une rémunération plus importante et nous coûtera plus cher. Enfin, je voudrais attirer votre attention sur le problème suivant : il y a de moins en moins de bénévoles actifs et de plus en plus de travail à réaliser. Je ne vois pas très bien comment nous pourrions y faire face en cas de montée. Il est urgent d'agir et de trouver des nouvelles bonnes volontés ».

¹ Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

Francis OLHAGARAY : « Le nouveau bureau se réunira dans les prochains jours pour mettre en œuvre les décisions prises lors de cette assemblée. Il examinera avec attention ces propositions. Pour le poste d'entraîneur, il faudra évaluer les avantages et inconvénients d'un recrutement externe ou interne tant au niveau humain que financier. Concernant les bénévoles, le problème est bien plus délicat. Nous pourrions éventuellement nous tourner vers les supporters ? »

Olivier, représentant des supporters : « Puisque vous me donnez enfin la parole, j'en profite pour vous mettre en garde sur le mécontentement de l'ensemble des supporters. Après votre refus de monter en Fédérale 1, j'ai de grandes craintes concernant la fréquentation du stade. De plus, cette décision ne nous encourage pas à nous impliquer plus activement dans la vie du club. Pour moi cette décision remet en cause votre légitimité au poste de Président ».

Francis OLHAGARAY : « Je vous ai bien compris. Comme chaque année et conformément à la pratique des associations, je remets en jeu mon poste de président. Chacun pourra donc s'exprimer sur ma légitimité à ce poste ».

Annexe 3 : Extrait du compte-rendu de l'assemblée générale du 26 juin 2009

Assistaient à la séance :

Les membres du bureau et 130 personnes (licenciés et parents de licenciés).

Ordre du jour :

1. Rapport moral
2. Bilan financier
3. Renouvellement du bureau
4. Actions à mener

1. Rapport moral - Résumé

Présenté par Francis OLHAGARAY, Président démissionnaire.

Remerciements aux participants pour leur présence.

Nombre de licenciés pour la saison 2008/2009 : féminins 30, masculins 261 ; soit un total de 291.

2. Bilan financier (extrait)

Le budget fait apparaître un excédent de 156 euros pour la saison 2008-2009.

3. Renouvellement du bureau

Élection des membres du bureau.

A été réélu en qualité de président : Francis OLHAGARAY.

4. Actions à mener en 2009/2010 :

- augmenter les ressources financières du club,
- augmenter le nombre d'adhérents,
- maintenir les résultats sportifs et notamment monter en Fédérale 1 (niveau 3 national),
- envisager le recrutement ou la formation d'un entraîneur titulaire du diplôme d'État,
- satisfaire les adhérents en proposant des moments de convivialité plus nombreux.

Annexe 4 : Extrait du compte-rendu de la réunion du bureau du 11 juillet 2009

Participants : les huit membres du bureau sous la présidence de Francis OLHAGARAY.

Diffusion : affichage au club-house².

Résumé des décisions

1. Faire paraître un article de presse décrivant le club dans La Voix du Sud.
2. Envisager un partenariat de longue durée avec la Voix du Sud pour une parution régulière d'articles.
3. Rencontrer les responsables des collectivités territoriales pour obtenir une augmentation des subventions.
4. Acheter rapidement des ballons et des maillots.
5. Recruter ou former un entraîneur diplômé d'État.
6. Inviter des supporters à la réception d'après match.
7. Recherche de sponsors auprès des entreprises de la région.

Annexe 5 : Rapport financier présenté lors de l'assemblée générale du 26 juin 2009

Budget (en euros)

Ressources	
Cotisations des adhérents	32 010
Recettes des matchs	70 316
Subventions	131 109
Sponsoring	83 400
Autres produits	65
Sous-total	316 900
Emplois	
Achat de marchandises	134 562
Variation de stocks	- 381
Autres achats (transport, hébergement,...)	151 321
Impôts locaux	300
Salaires	21 600
Charges sociales	7 500
Amortissements	182
Autres charges	1 660
Sous-total	316 744
Excédent	156

² Local destiné à la vie associative du club

Annexe 6 : La Fédération Française de Rugby (FFR) encadre la pratique du rugby

LA DIRECTION NATIONALE D'AIDE ET DE CONTRÔLE DE GESTION (D.N.A.C.G.)

Définition : en application de l'article L.132-2 du code du sport il a été institué une Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion (DNACG.), chargée d'assurer le contrôle de la gestion administrative, juridique et financière des clubs affiliés à la FFR.

Cet organe est placé sous la responsabilité de la FFR.

Rôle : le rôle de la DNACG est de veiller à la pérennité des structures évoluant au sein des compétitions fédérales et professionnelles, grâce notamment à la transparence financière et au respect :

- ✓ des règles comptables, fiscales, sociales en vigueur ;
- ✓ du règlement particulier de la DNACG.

EXTRAIT DU RÈGLEMENT DE LA FFR

[...]

Tout club évoluant, ou souhaitant évoluer en Fédérale 1 doit pouvoir justifier d'une comptabilité certifiée par un commissaire aux comptes (CAC)³. [...]

Tout club évoluant ou souhaitant évoluer en Fédérale 1 doit être encadré par un entraîneur titulaire d'un diplôme d'Etat. [...]

Source : www.ffr.fr

Annexe 7 : « Le LOCR refuse la montée »

Les huit clubs de la région reprendront demain le championnat de Fédérale 2. Cependant, nous n'avons toujours pas de représentant en Fédérale 1 puisque LABATUT a refusé la montée directe. C'est dommage car sportivement ce club avait mérité son ascension mais le président OLHAGARAY n'a pas souhaité tenter cette aventure et il s'explique : « La Fédérale 1, c'est l'antichambre du professionnalisme. C'est un championnat à deux vitesses où le LOCR savait qu'il allait peut-être se mettre en danger au niveau du budget s'il voulait se donner les moyens d'y exister. Refuser la montée est un choix raisonnable dans le contexte économique actuel... »

Source : La Voix du Sud – 19 septembre 2009

³ CAC : Professionnel comptable agréé dans l'UE ayant pour rôle de contrôler la sincérité et la régularité des comptes