

Session 2011

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

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

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

Le sujet comporte 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé

La performance et le management des organisations publiques

L'environnement actuel dans lequel évoluent les organisations publiques met en lumière l'importance de la performance de ces organisations, au regard des principes du service public. Mais comment la mesurer ? Comment l'améliorer ?

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 6 et réaliserez les travaux suivants :

1. Caractérisez la médiathèque la commune de B.
2. Indiquez en quoi cette organisation satisfait aux principes de service public.
3. Précisez dans quelle mesure madame R. remplit effectivement chacun des rôles de dirigeant de la médiathèque.
4. Repérez les critères permettant de mesurer la performance de la médiathèque puis analysez cette performance. Mettez alors en évidence le problème de management auquel la médiathèque est confrontée.
5. Présentez les solutions proposées par madame R. Indiquez en quoi ces solutions seraient susceptibles d'améliorer la performance de la médiathèque.
6. Précisez comment ces solutions ont été élaborées. Déduisez-en le style de direction mis en œuvre.
7. Montrez, compte tenu du type d'organisation, qu'il existe des contraintes qui pèsent sur le choix des solutions finalement retenues.

Annexes :

Annexe 1 : Présentation de la politique culturelle de la ville de B.

Annexe 2 : La médiathèque de la commune de B., une organisation au service de la politique de lecture de la ville

Annexe 3 : L'activité de la médiathèque

Annexe 4 : Entretien entre madame V., journaliste locale et madame R., directrice de la médiathèque

Annexe 5 : Courriel de madame R. à madame H., directrice des sports, de la culture et des loisirs

Annexe 6 : Courriel de madame H, directrice des sports, de la culture et des loisirs à madame R.

Annexe 1 : Présentation de la politique culturelle de la ville de B.

En positionnant la culture au coeur de son développement, la ville de B. reconnaît le rôle important que joue la culture dans la constitution d'un milieu de vie de qualité, c'est-à-dire beau, convivial, accueillant et dynamique où il fait bon résider, travailler et se divertir.

Notre ambition est donc d'optimiser le cadre de vie des citoyens et des citoyennes en leur offrant la possibilité de vivre des expériences culturelles auxquelles ils aspirent en leur garantissant l'accessibilité aux services collectifs mis en place pour répondre à leurs aspirations.

Support de cette volonté, la politique culturelle vient définir pour les années à venir, les grandes orientations de développement culturel. En voulant planifier à long terme ses actions, la ville s'assure ainsi d'une démarche rationnelle permettant une meilleure répartition des ressources humaines et financières. Par cette nouvelle approche, elle fixe ses objectifs, donne priorité à certains secteurs d'activités et vient faciliter le travail des intervenants du milieu culturel.

Notre commune :

- reconnaît la culture au même titre que les autres secteurs d'activité. Elle prend les moyens nécessaires afin d'intégrer la population à l'intérieur du processus d'intervention culturelle dynamisant ainsi le milieu culturel municipal ;
- souhaite conduire, en partenariat avec les autres acteurs institutionnels (Conseil régional, DRAC¹....), les investissements nécessaires en matière d'équipements culturels. À ce titre, la construction en cours de l'espace culturel Charles Péguy est emblématique de nos ambitions ;
- travaille à la reconnaissance de son passé historique. Elle vise la conservation et la mise en valeur de l'ensemble de son patrimoine ;
- défend son rôle dans l'enrichissement des connaissances de toutes et tous, elle vise à rendre plus accessible le savoir collectif, elle travaille à l'élaboration d'activités culturelles suscitant le goût du savoir, notamment celui de la lecture et de l'écriture ;
- contribue à la reconnaissance du travail des créateurs et des artistes.

Source : site internet de la ville de B.

¹ Direction Régionale des Affaires Culturelles (ministère de la culture)

Annexe 2 : La médiathèque² de la commune de B., une organisation au service de la politique de lecture de la ville

La ville de B. est une commune du Nord de 15 632 habitants en 2010. Ouverte au public depuis 2004, la médiathèque est le service municipal au cœur de la politique de lecture de la ville, l'un des axes de sa politique culturelle. Implantée dans le quartier commerçant, elle accueille aussi bien des habitants de la ville que de l'ensemble de la communauté de communes. Elle cherche à enrichir l'offre culturelle au niveau local et favoriser l'accès de tous à la littérature. C'est ainsi qu'elle s'efforce d'offrir un choix documentaire de qualité et des services adaptés (expositions, reproduction de documents, conseils...) répondant aux attentes des lecteurs, usagers de la médiathèque.

La médiathèque dispose d'un fonds de 65 000 documents et est équipée de 12 postes internet. Elle est structurée en différents espaces confortables, chaleureux et dans un lieu lumineux : espaces périodiques, jeunesse, livres adultes, musique et cinéma, espaces d'animation destinés à accueillir des manifestations variées et une salle d'actualité.

La médiathèque de B. propose des animations innovantes autour du livre en direction d'un public diversifié :

- ateliers lectures pour les enfants ;
- soirées littéraires autour d'un auteur invité pour les adultes ;
- accueil de classes et de groupes spécifiques.

Elle est ouverte, toute l'année, du mardi au samedi de 9h à 12h30 et de 13h30 à 17h.

La médiathèque cherche par ailleurs à diversifier son activité : extension de l'offre documentaire avec le développement du prêt de documents audiovisuels (CD-ROM et DVD-ROM), mise en place du premier salon de la BD, organisation de formations informatiques...

Source : site internet de la médiathèque

² Une médiathèque est un établissement, généralement public, qui conserve et donne accès à différents types de médias. Les médiathèques complètent ou s'apparentent aux bibliothèques municipales ou intercommunales et sont ouvertes au public qui peut consulter les collections sur place et emprunter des CD, des DVD, ...

Annexe 3 : L'activité de la médiathèque

Nombre d'inscrits et droits d'inscription perçus par la médiathèque

| | 2005 | 2009 | 2010 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Nombre d'inscrits habitant la commune | 328 | 747 | 731 |
| Nombre d'inscrits hors commune | 196 | 302 | 313 |
| Recettes issues des droits d'inscription | 4 908 € | 9 012 € | 9 081€ |

Remarque : depuis l'ouverture de la médiathèque, les droits d'inscription annuels s'élèvent à 6 € pour les habitants de la commune et à 15 € pour les non-résidents.

Les prêts de la médiathèque

| | 2005 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Nombre d'inscrits | 524 | 1 049 | 1 044 |
| Nombre de prêts | 7862 | 9 104 | 8 013 |
| Nombre moyen de prêts par inscrit | 15 | 8,6 | 7,6 |

Remarque : un usager peut aujourd'hui emprunter en une seule fois 7 supports (livres, CD, DVD...) maximum contre 4 au moment de l'ouverture.

Source : documents internes de la médiathèque.

Annexe 4 : Entretien entre madame V., journaliste locale et madame R., directrice de la médiathèque

Mme V. : Le premier salon de la bande dessinée, qui se déroulait dans la ville de B., vient de se terminer. Êtes-vous satisfaite du bilan ?

Mme R. : Je suis satisfaite pour un premier salon. Les visiteurs ont été au rendez-vous. Les artistes ont parlé de leur métier et de leur passion. Je peux dire, d'ores et déjà, qu'une deuxième édition aura lieu l'année prochaine.

Mme V. : Dans quel cadre s'intègre ce salon de la BD ?

Mme R. : La médiathèque propose différents services aux usagers. Mais elle propose également des animations temporaires, comme ce salon. Tout ceci s'intègre dans la politique de lecture et de l'écriture mise en place par la mairie, dans le cadre de sa politique culturelle. La ville veut notamment lutter contre l'illettrisme. On se tourne ainsi vers les personnes en difficulté avec la lecture. De plus, on veut rendre accessible à tous la culture.

Mme V. : Vous dirigez la médiathèque en étant en relation avec la mairie. Pouvez-vous développer ce lien entre la médiathèque et la commune ?

Mme R. : Pour décrire le plus simplement possible, la médiathèque est un service municipal, rattaché à la direction des sports, de la culture et des loisirs dont la directrice est madame H. De plus, il existe une élue (conseillère municipale) déléguée à la culture. Cela signifie que toutes les orientations stratégiques de la médiathèque, comme pour tous les autres services d'ailleurs, sont préparées par la directrice puis discutées et votées par le Conseil municipal.

Mme V. : Pouvez-vous citer quelques exemples de décisions qui concernent la médiathèque ?

Mme R. : Chaque modification du règlement intérieur (nombre d'ouvrages par lecteurs, pénalités de retard,...) doit être validée par le conseil municipal. Ces modifications sont en effet essentielles en cas de litiges avec des lecteurs. La diversification de l'offre de la médiathèque, comme la future création de l'espace musique ou l'extension de l'offre sur supports numériques (CD-ROM et DVD-ROM) a également été décidée en Conseil municipal.

Mme V. : Quel est alors votre rôle et votre marge de manœuvre au sein de la structure ?

Mme R. : Dans le cadre du budget alloué par la commune à la médiathèque, j'ai toute liberté pour le choix et l'achat des documents, ce qui est une vraie chance car ce n'est pas le cas partout ! Je peux également mettre en place toutes les activités souhaitées.

Quand je dis « je », il s'agit avant tout d'une décision et d'un travail d'équipe avec mes collaborateurs, qui doivent faire l'objet d'une validation par madame H. puis par l'élue déléguée et le bureau municipal.

Mme V. : Justement, en tant que directrice, comment prenez-vous les décisions ?

Mme R. : Nous sommes en effet une petite équipe de 7 personnes et chacun est une force de proposition. Le dialogue et la participation de tous mes collaborateurs sont vraiment importants pour moi. Nous nous réunissons d'ailleurs une fois par semaine, mais vous savez que les discussions informelles sont souvent les plus productives.

Mme V. : Tenez-vous compte des remarques et des propositions faites par les usagers de la médiathèque ?

Mme R. : Oui, depuis deux ans, nous avons mis une « boîte à suggestions » à disposition des usagers car nous avons alors ressenti une certaine insatisfaction chez ces derniers. On nous a surtout reproché des horaires d'ouverture trop restreints, une offre documentaire trop limitée dans certains domaines par exemple la littérature étrangère ou les films policiers et des animations culturelles insuffisamment nombreuses.

Mme V. : Une dernière question sur la gestion du personnel. Quelle qualité essentielle attendez-vous de vos collaborateurs ?

Mme R. : Je tiens à la polyvalence de mes collaborateurs, quelle que soit leur formation initiale. Chacun a d'ailleurs la possibilité de suivre des stages de formation. Par exemple, la dernière salariée recrutée était issue du service des ressources humaines de la mairie, avec peu d'expérience dans le domaine culturel et le domaine de l'animation. Elle a donc suivi des formations.

Source : La gazette du Nord, quotidien d'information local du 05/10/2010

Annexe 5 : Courriel du 06/12/2010 de madame R. à madame H., directrice des sports, de la culture et des loisirs

Madame,

Nous nous sommes rencontrées il y a un mois pour mettre au point le budget prévisionnel de la médiathèque pour l'année 2011.

Je vous rappelle qu'au titre des dépenses prioritaires, on trouve :

- l'achat d'ouvrages et de supports multimédia pour relancer les emprunts et attirer de nouveaux lecteurs (55 625 € contre 32 351 € en 2010),
- la formation du personnel, vecteur essentiel de la qualité du service offert aux usagers (6 800 € contre 4 540 € en 2010),
- la mise en place d'animations temporaires par des intervenants extérieurs pour dynamiser et renouveler l'offre (8 500 € contre 1 100 € en 2010),
- le recrutement d'un agent territorial du patrimoine dès juillet 2011 pour élargir les plages horaires d'ouverture de la médiathèque (rémunération et charges sociales d'un agent catégorie C : 31 000 € sur une base annuelle) ;
- la pérennisation du salon de la BD (5 000€).

Soit un montant total de 91 425€.

Toute l'équipe de la médiathèque a travaillé durement pour mettre sur pied ce dossier et compte sur vous pour défendre auprès du conseil municipal ce volet de la politique culturelle de la ville. En effet, si les différents postes de dépense sont votés par le conseil municipal, les apports auprès de la population seront indéniables.

Cordialement.

Mme R.

Annexe 6 : Courriel du 10/12/2010 de madame H, directrice des sports, de la culture et des loisirs à madame R.

Madame,

Le conseil municipal a voté son budget prévisionnel pour l'année 2011. Le contexte économique actuel a fortement influencé les décisions prises. En effet, quelques entreprises situées sur notre commune étaient dans une situation difficile : des emplois étaient en jeu. Et malheureusement, certaines n'ont pas résisté : nos recettes ont donc diminué. Par ailleurs, vous n'êtes pas sans savoir que la commune prévoit d'aménager en voie piétonne une partie du centre ville, opération coûteuse.

De plus, la médiathèque n'est pas le seul axe de notre politique culturelle. Notamment la construction du centre culturel induit des dépenses non budgétées initialement.

Enfin, notre volonté de relancer le festival « Jazz and Blues » oblige aussi le conseil municipal à limiter votre dotation.

Par conséquent, les fonds alloués à la médiathèque ne correspondent pas à vos attentes. En effet, votre demande, s'élevant à 91 425 €, ne sera que partiellement satisfaite. Le montant alloué s'élèvera au final à 55 300 €. En particulier, le recrutement d'un agent supplémentaire ne pourra pas être honoré.

Consciente de votre déception, je me tiens à votre disposition pour de plus amples informations.

Cordialement.

Madame H.

11MGTIN1