

Sujets d'examens

Um1, UFR AES, Master 1 AGT, 2010-2011, Semestre 1

Les sujets sont fournis à titre indicatif et ne sauraient engager l'équipe pédagogique sur un type précis de sujet

EXAMEN ANGLAIS

M1 AGT – 1^{ère} session

15 décembre 2010

ANSWER THE FOLLOWING QUESTIONS : /12

- 1) Why do governments generally want to make sure that competition is maintained and therefore want to eradicate monopolies?
- 2) Give the reasons why “Starbucks” is not such a reviled icon of American capitalism as “Mc Donald’s” for example.

EXPLAIN IN ENGLISH THE FOLLOWING EXPRESSIONS: /4

“Corporate social responsibility”
Cross cultural management
A public housing project
A state-owned industry

WRITE A SUMMARY OF THE FOLLOWING PASSAGE: /4

Diversity management is a strategy that is intended to foster and maintain a positive workplace environment. Usually initiated by Human Resources professionals and managed by department heads and supervisors, an effective diversity management program will promote recognition and respect for the individual differences found among a group of employees. The idea of the management style is to encourage employees to be comfortable with diversity in the workplace and develop an appreciation for differences in race, gender, background, sexual orientation or any other factors that may be shared by everyone working in the same area of the company.

The underlying principle of diversity management has to do with acceptance. While individuals retain their own sense of values and ethics, diversity management encourages people to recognise that not everyone is alike. Rather than being intimidated or prejudiced by those differences, employees are encouraged to accept the fact that there are diverse interests, diverse values, and diverse physical and emotional characteristics present within the office environment. Further, the diversity present in the office does not have to hamper productivity or create conflict. Instead, the diversity may function as helpful attributes that promote the attainment of the goals and objectives of the department.

EXAMEN RATRAPAGE ANGLAIS

M1 AGT S1

Answer the following questions :

- 1- Explain the theory developed by Keynes /6
- 2- What is "Corporate Social Responsibility? /6
- 3- What advantages does competition offer and why do governments usually promote it? /4

Explain in English the following expressions: /4

To lobby politicians

Fair trade:

UNIVERSITE MONPELLIER 1
FACULTE D'ADMINISTRATION ET DE GESTION

MASTER 1 AGT

COMPTABILITE PUBLIQUE

Examen du 9 Décembre 2010

Durée : 2 heures

Aucun document autorisé

Copie sans ratures

1 / Vous effectuerez, dans un **premier temps**, une analyse financière structurée de la Commune de LARODDE pour les exercices 2006 à 2008 en vous aidant des comptes et de la grille d'évaluation des 4 marges de manœuvre et du niveau des dépenses d'équipements sur l'exercice 2008 (**grille à compléter et à joindre à votre copie - NE PAS OUBLIER**)

4 FEUILLES SONT JOINTES EN ANNEXE

2 / Vous proposerez, dans un **deuxième temps**, pour la Commune de LARODDE, des pistes de stratégies financières en prospective

2 / Vous commenterez en tant que Directeur Général des Services, en quelques lignes, chacun des 7 scénarios suivants à votre maire

C = Élément connu ou prédéterminé avec le maire

V = Variable d'ajustement

V = Impact ajustement fiscalité sur CAF NETTE

SCENARIO	1	2	3	4	5	6	7
Fiscalité	C	C	V	C	C	V	V
CAF nette ou Epargne nette	C	C	V	C	C	V	V
Endettement	C	V	C	C	V	V	V
Fonds de roulement (réserves)	C	C	C	V	V	C	V
Dépenses d'équipement	V	C	C	C	C	C	C
Nombre de variables d'ajustement	1	1	1/2	1	2	2/3	3/4

LES COMPTES DES COMMUNES

- données BPS exprimées en euros -

[Retour - Retour menu](#)

[Imprimer](#)

ANALYSE DES EQUILIBRES FINANCIERS FONDAMENTAUX

2008

DEPARTEMENT : PUY-DE-DOME

LARODDE

Population (double comptes) : 388 habitants

Budget principal seul

En milliers d'Euros	Euros par habitant	Moyenne de la strate	communes de 250 à 500 hab appartenant à un groupement fiscalisé (TPU)	Ratios de structure	Moyenne de la strate
OPERATIONS DE FONCTIONNEMENT					
255	657	687	TOTAL DES PRODUITS DE FONCTIONNEMENT = A	<u>en % des produits</u>	
68	176	216	dont : Impôts Locaux	26,79	31,50
7	19	51	Autres impôts et taxes	2,91	7,44
109	280	185	Dotation globale de fonctionnement	42,59	26,90
217	559	544	TOTAL DES CHARGES DE FONCTIONNEMENT = B	<u>en % des charges</u>	
-98	253	191	dont : Charges de personnel	45,26	35,11
67	172	163	Achats et charges externes	30,79	30,03
16	41	20	Charges financières	7,26	3,76
12	31	73	Contingents	5,53	13,35
4	11	22	Subventions versées	1,89	4,02
38	98	142	RESULTAT COMPTABLE = A - B = R		
ELEMENTS DE FISCALITE					
164	427	390	Potentiel fiscal (population = 388 habitants)	<u>taux</u>	<u>taux moyen</u>
30	76	89	Produits foncier bâti	9,16	14,30
22	57	44	Produits foncier non bâti	55,68	40,46
17	43	82	Produits taxe d'habitation	6,66	9,67
0	0	0	Produits taxe professionnelle	0,00	0,00
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT					
59	152	412	TOTAL DES RESSOURCES D'INVESTISSEMENT = C	<u>en % des ressources</u>	
0	0	80	dont : Emprunts bancaires et dettes assimilées	0,00	19,37
8	22	101	Subventions reçues	14,44	24,34
16	42	37	FCTVA	27,83	8,98
0	0	0	Retour de biens affectés, concédés, ...	0,00	0,00
91	234	400	TOTAL DES EMPLOIS D'INVESTISSEMENT = D	<u>en % des emplois</u>	
29	76	325	dont : Dépenses d'équipement	32,30	81,12
47	121	55	Remboursement d'emprunts et dettes assimilées	51,89	13,83
0	0	0	Charges à répartir	0,00	0,06
0	0	0	Immobilisations affectées, concédées, ...	0,00	0,00
32	82	-12	Besoin ou capacité de financement Résiduel de la section d'investissement = D - C		
0	0	0	+ Solde des opérations pour le compte de tiers		
32	82	-12	= Besoin ou capacité de financement de la section d'investissement = E		
6	16	154	Résultat d'ensemble = R - E		
AUTOFINANCEMENT					
53	137	162	Excédent brut de fonctionnement	<u>en % des prod. de fonct.</u>	
38	98	146	Capacité d'autofinancement = CAF	20,77	23,59
-9	-23	91	CAF nette du remboursement en capital des emprunts	14,94	21,32
				-3,52	13,26
ENDETTEMENT					
332	855	475	Encours total de la dette au 31/12/N	<u>en % des prod. de fonct.</u>	
59	152	75	Annuité de la dette	130,04	69,11
0	0	0	Avances du Trésor au 31/12/N	23,18	10,91
45	116	379	FONDS DE ROULEMENT	0,00	0,00

LES COMPTES DES COMMUNES

- données BPS exprimées en euros -

[Retour](#) - [Retour menu](#)

[Imprimer](#)

ANALYSE DES EQUILIBRES FINANCIERS FONDAMENTAUX

2007

DEPARTEMENT : PUY-DE-DOME

LARODDE

Population (double comptes) : 388 habitants

Budget principal seul

En milliers d'Euros	Euros par habitant	Moyenne de la strate	communes de 250 à 500 hab appartenant à un groupement fiscalisé (TPU)	Ratios de structure	Moyenne de la strate
OPERATIONS DE FONCTIONNEMENT					
241	620	685	TOTAL DES PRODUITS DE FONCTIONNEMENT = A	<u>en % des produits</u>	
60	155	208	dont : Impôts Locaux	24,95	30,43
7	19	46	Autres impôts et taxes	3,02	6,70
107	275	183	Dotations globales de fonctionnement	44,27	25,68
222	572	529	TOTAL DES CHARGES DE FONCTIONNEMENT = B	<u>en % des charges</u>	
102	263	187	dont : Charges de personnel	45,89	39,34
64	164	152	Achats et charges externes	28,67	23,81
15	38	19	Charges financières	6,85	3,66
11	29	71	Contingents	5,04	13,36
6	16	22	Subventions versées	2,72	4,13
19	48	156	RESULTAT COMPTABLE = A - B = R		
ELEMENTS DE FISCALITE					
159	335	389	Potentiel fiscal (population = 476 habitants)	<u>Taux</u> <u>taux moyen</u>	
26	67	86	Produits foncier bâti	8,33	14,19
20	51	43	Produits foncier non bâti	50,61	40,24
14	37	78	Produits taxe d'habitation	6,05	9,58
0	0	0	Produits taxe professionnelle	0,00	0,00
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT					
164	422	391	TOTAL DES RESSOURCES D'INVESTISSEMENT = C	<u>en % des ressources</u>	
0	0	72	dont : Emprunts bancaires et dettes assimilées	0,00	18,46
16	41	100	Subventions reçues	9,82	25,59
30	78	36	FC TVA	18,55	9,18
0	0	0	Retour de biens affectés, concédés, ...	0,00	0,06
183	471	415	TOTAL DES EMPLOIS D'INVESTISSEMENT = D	<u>en % des emplois</u>	
19	50	336	dont : Dépenses d'équipement	10,60	81,05
47	122	55	Remboursement d'emprunts et dettes assimilées	25,88	13,27
0	0	1	Charges à répartir	0,00	0,21
0	0	0	Immobilisations affectées, concédées, ...	0,00	0,04
19	49	24	Besoin ou capacité de financement Résiduel de la section d'investissement = D - C		
0	0	1	+ Solde des opérations pour le compte de tiers		
19	49	25	= Besoin ou capacité de financement de la section d'investissement = E		
-0	-1	132	Résultat d'ensemble = R - E		
AUTOFINANCEMENT					
33	86	172	Excédent brut de fonctionnement	<u>en % des prod. de fonct.</u>	
19	48	159	Capacité d'autofinancement = CAF	13,86	25,07
-29	-74	104	CAF nette du remboursement en capital des emprunts	7,72	23,24
				-11,94	15,20
ENDETTEMENT					
387	998	458	Encours total de la dette au 31/12/N	<u>en % des prod. de fonct.</u>	
58	149	74	Annuité de la dette	160,97	66,88
0	0	0	Avances du Trésor au 31/12/N	24,10	10,77
70	179	367	FONDS DE ROULEMENT	0,00	0,00

LES COMPTES DES COMMUNES

- données BPS exprimées en euros -

[Retour](#) - [Retour menu](#)

[Imprimer](#)

ANALYSE DES EQUILIBRES FINANCIERS FONDAMENTAUX

2006

DEPARTEMENT : PUY-DE-DOME

LARODDE

Population (double comptes) : 388 habitants

Budget principal seul

En milliers d'Euros	Euros par habitant	Moyenne de la strate	communes de 250 à 500 hab appartenant à un groupement fiscalisé (TPU)	Ratios de structure	Moyenne de la strate
OPERATIONS DE FONCTIONNEMENT					
234	602	648	TOTAL DES PRODUITS DE FONCTIONNEMENT = A	<u>en % des produits</u>	
58	150	199	dont : Impôts Locaux	24,98	30,78
6	15	44	Autres impôts et taxes	2,57	6,83
104	268	178	Dotations globales de fonctionnement	44,48	27,53
196	505	509	TOTAL DES CHARGES DE FONCTIONNEMENT = B	<u>en % des charges</u>	
86	222	180	dont : Charges de personnel	43,85	35,37
64	165	149	Achats et charges externes	32,75	29,26
11	29	18	Charges financières	5,81	3,61
11	29	68	Contingents	5,66	13,42
5	12	21	Subventions versées	2,45	4,04
38	97	139	RESULTAT COMPTABLE = A - B = R		
ELEMENTS DE FISCALITE					
155	325	371	Potentiel fiscal (population = 476 habitants)	<u>taux</u> <u>taux moyen</u>	
25	65	82	Produits foncier bâti	8,33	14,14
20	50	42	Produits foncier non bâti	50,61	40,59
13	35	75	Produits taxe d'habitation	6,05	9,56
0	0	0	Produits taxe professionnelle	0,00	0,00
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT					
226	582	397	TOTAL DES RESSOURCES D'INVESTISSEMENT = C	<u>en % des ressources</u>	
100	258	80	dont : Emprunts bancaires et dettes assimilées	44,25	20,12
52	135	103	Subventions reçues	23,17	25,83
24	61	35	FACTVA	10,52	8,71
0	0	1	Retour de biens affectés, concédés	0,00	0,17
183	472	382	TOTAL DES EMPLOIS D'INVESTISSEMENT = D	<u>en % des emplois</u>	
123	316	306	dont : Dépenses d'équipement	66,89	80,14
39	100	54	Remboursement d'emprunts et dettes assimilées	21,26	14,04
0	0	0	Charges à répartir	0,00	0,04
0	0	0	Immobilisations affectées, concédées	0,00	0,04
-43	-110	-16	Besoin ou capacité de financement Résultat de la section d'investissement = D - C		
0	0	-1	+ Solde des opérations pour le compte de tiers		
-43	-110	-17	= Besoin ou capacité de financement de la section d'investissement = E		
80	207	156	Résultat d'ensemble = R - E		
AUTOFINANCEMENT					
49	126	156	Excédent brut de fonctionnement	<u>en % des prod. de fonct.</u>	
38	97	140	Capacité d'autofinancement = CAF	20,94	24,01
-1	-4	87	CAF nette du remboursement en capital des emprunts	16,09	21,68
ENDETTEMENT					
340	877	441	Encours total de la dette au 31/12/N	<u>en % des prod. de fonct.</u>	
48	124	71	Annuité de la dette	145,58	68,10
0	0	0	Avances du Trésor au 31/12/N	20,52	11,00
82	211	356	FONDS DE ROULEMENT	0,00	0,02

EXAMEN : Contrôle de gestion
A.E.S. Master1 AGT

Remarque :

La clarté du propos ainsi que la qualité de la syntaxe sont parties intégrantes de l'évaluation.
Aucun brouillon ne sera corrigé.

Partie 1 : durée 1h.

Sujet : Vous êtes recruté comme chargé de mission dans un organisme public. Le Directeur Général des services vous charge de mettre en place un contrôle de gestion. Vous décrierez les étapes nécessaires à sa mise en place en insistant sur les missions et rôle du contrôle de gestion ainsi que les différentes phases et modes opératoires.

Partie 2 : durée 1h.

Sujet :

Récemment intégré dans le service des sports de la ville, le responsable du service vous sollicite suite à la lecture du rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes. En effet, la CRC relève dans un volet de son rapport un certain nombre de remarques relatives à la gestion du palais des sports.

Dans ce cadre, le responsable de service vous demande d'établir une note qui permettrait de proposer, aux élus et à la direction, une réponse aux remarques de la CRC. Après discussion avec votre responsable, vous convenez que cette note contiendra notamment :

- la distinction entre les notions de contrôle de gestion et d'évaluation d'une politique publique.
- des propositions relatives au tableau de calcul de résultat : comment faire évoluer ce tableau ?
- des propositions d'indicateurs de suivi de l'activité
- des propositions d'indicateurs d'atteinte des objectifs

Afin d'établir la note demandée, vous disposez des extraits suivants du rapport de la CRC.

Exercices	2007	2008	2009
Dépenses en €	264 000	297 000	236 000
dont énergie	52 000	55 000	57 800
dont location mobilières	4 200	7 500	8 100
dont fournitures	9 600	9 300	18 800
dont maintenance	123 000	127 800	47 200
dont autres	19 000	10 800	30 700
Recettes en €	85 000	101 500	118 800
dont à caractère sportif	82 000	93 800	107 700
Solde (R-D) en €	-179 000	-195 500	-117 200

Comme pour les charges de maintenance (- 63% entre 2008 et 2009), un examen des dépenses (fournitures d'entretien, location mobilières, autres, ...) dont les taux de croissance sont très élevés devrait être effectué. Cette analyse se justifie d'autant plus que les déficits retracés plus haut représentent imparfaitement le niveau exact du déficit de l'exploitation. En effet, ni les frais des personnels (ce coût est passé de 82 k€ en 2002 à 167 k€ en 200-) affectés au fonctionnement du palais des sports ni les charges des agents de la direction des sports ne figurent dans le tableau précédent.

Selon le maire il ne s'agit pas « de s'inscrire dans une démarche commerciale visant à transformer le Palais des sports en salle de spectacle à but lucratif ». Le Palais des sports est « un outil à la disposition de la ville et nécessaire à la mise en œuvre de sa politique sportive et culturelle en faveur des habitants ». C'est un « véritable service public, financé par les participations de ses utilisateurs, mais également par le budget communal ».

En 2004, la commune décide d'augmenter le coût de la location horaire de salles aux associations, qui datait de 1996, de 5,55% (association locale) et 6,66% (association non locale). La chambre relève qu'entre 2002 et 2008, le déficit d'exploitation du palais des sports s'est accru de 44,87 %.

Sans remettre en cause les objectifs de la commune, la chambre souligne cependant que les déficits élevés du palais des sports ne semblent pas faire l'objet d'une évaluation régulière de leur compatibilité avec les objectifs poursuivis par la commune qui permettrait de savoir si la diffusion de la pratique du sport a atteint des proportions significatives et croissantes sur une longue période et si les résultats de l'animation de la commune sont conformes aux prévisions.

Remarque :

La clarté du propos ainsi que la qualité de la syntaxe sont parties intégrantes de l'évaluation.

Aucun brouillon ne sera corrigé.

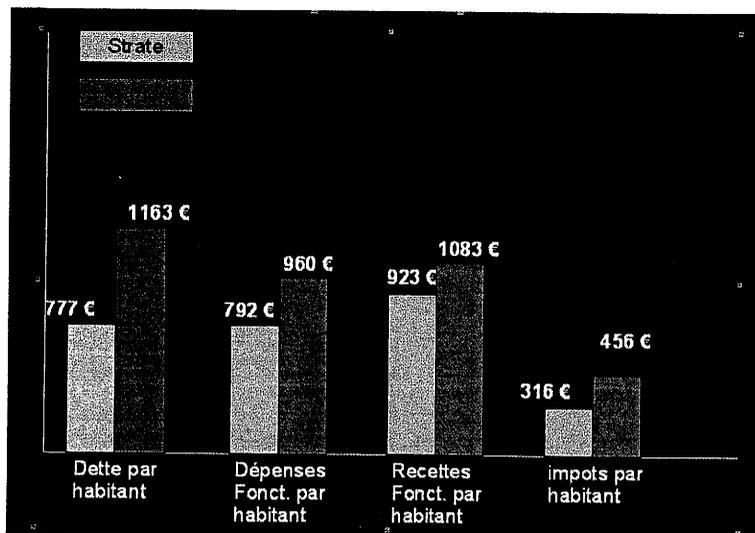
Vous êtes recruté comme chargé de mission à la Direction des Finances de la commune.

Après avoir pris connaissance de la situation financière et des orientations politiques, vous rédigez une note à l'attention de votre supérieur hiérarchique qui contiendra :

- une analyse de la situation financière de la commune
- des propositions pour la mise en place d'un contrôle de gestion permettant la mise en œuvre d'un système de pilotage en vue d'améliorer le rapport entre le budget alloué et les orientations déterminées.

1-LA SITUATION FINANCIERE DE LA COMMUNE AU 31 décembre 2008

QUELQUES REPERES



Montant par habitant au 31 décembre 2008.

Strate de comparaison : communes de 3500 à 5000 habitants appartenant à un groupement fiscalisé (TPU)

La fiscalité permet à la commune d'avoir un niveau de recette supérieur à la moyenne de la strate. Ces recettes supplémentaires n'ont pas été affectées à de l'épargne mais au fonctionnement de la commune dont les charges sont elles aussi supérieures à la moyenne. Des choix historiques ou plus récents expliquent cette situation :

- Nos enfants bénéficient de repas frais préparés dans notre restaurant municipal alors que la plupart des communes ont fait le choix de la livraison par un prestataire extérieur.
- Le transport scolaire à un coût symbolique pour les familles.
- Une crèche municipale bien dimensionnée qui permet d'offrir aux Pradéens un mode de garde de qualité dans leur village.
- La reprise en gestion municipale du centre de loisirs (ALSH).

Outre l'apport en qualité de vie, ces services sont par ailleurs générateurs de recettes qui en atténuent le coût.

Enfin, la forte augmentation de la dette entraîne une charge d'intérêts qui pèse sur nos dépenses de fonctionnement (250000€ en 2008).

UNE PRESSION FISCALE FORTE

Pression fiscale	2006	2007	2008
Produit des contributions directes	2086995	2164876	2233177
Produit théorique selon les %ages nationaux	1114665	1355902	1412488
Coefficient de mobilisation du potentiel fiscal	1,87	1,6	1,58

L'examen du coefficient de mobilisation du potentiel fiscal permet d'évaluer la marge de manœuvre fiscale dont dispose la commune. Il est nettement supérieur à 1 ce qui signifie que les taux d'imposition sont supérieurs à la moyenne nationale.

L'ANALYSE FINANCIERE

		2006	2007	2008
+	Recettes réelles de fonctionnement hors exceptionnel	4 194 416	4326582	4507923
-	Dépenses réelles de fonctionnement hors exceptionnel	3424875	3471749	3671997
=	Epargne de gestion	769541	854833	835926
-	Intérêts de la dette	150932	249391	250178
=	Epargne nette	618609	605442	585748
-	Remboursement du capital de la dette	435028	472084	556225
=	Capacité d'autofinancement (CAF)	183904	133358	29523

L'analyse des finances de la commune permet de dégager trois principaux indicateurs d'épargne révélateurs d'une situation financière préoccupante à suivre de près. Les chiffres repris dans le tableau ci-dessus montrent une évolution conduisant en 2008 à une capacité d'autofinancement très faible à corriger rapidement.

L'épargne de gestion, différence entre nos recettes et nos dépenses de fonctionnement, est satisfaisante.

L'épargne nette, retranche à l'épargne de gestion le poids des frais financiers. Elle retranscrit en cela la politique de financement de la collectivité. Si son niveau reste correct, la tendance sur les dernières années à la baisse nous alerte sur l'évolution négative de la situation.

L'autofinancement est l'épargne dégagée pour financer les investissements de la collectivité, une fois payé le remboursement du capital emprunté. Elle retranscrit la politique d'endettement.

Ces chiffres montrent l'effondrement de la capacité d'autofinancement, cela malgré le maintien de l'épargne de gestion, conséquence d'une augmentation de 28 % du remboursement en capital de la dette et de plus de 65 % de la charge des intérêts depuis 2006.

Sans autofinancement, les communes doivent pour financer leurs investissements recourir à une augmentation des ressources fiscales ou à de l'emprunt. Notre niveau de pression fiscale étant déjà élevé, toute augmentation de nos taux d'imposition est écartée, ce qui implique que ce levier de financement est inutilisable. Par ailleurs, notre niveau d'endettement est trop important.

UN ENDETTEMENT LOURD

Encours de dette	2006	2007	2008
Encours au 31/12	2472751	4799179	4874541
Épargne nette	618609	605442	585748
Durée théorique de remboursement	4 années	7,92 années	8,32 années
Recettes réelles de fonctionnement hors exceptionnel	4 194 416	4326582	4507923
Encours/ recettes de fonctionnement	0,59	1,11	1,08

Ramené à l'épargne nette, le capital restant dû représente 8 années de celle-ci, bien au-delà de la médiane (3.3 années). De plus, la commune se trouve proche des 10 % des communes pour lesquelles l'encours, comparé à la capacité d'autofinancement, est le plus lourd. Par ailleurs, l'encours rapporté aux recettes de fonctionnement, ne devrait pas être supérieur à 1.

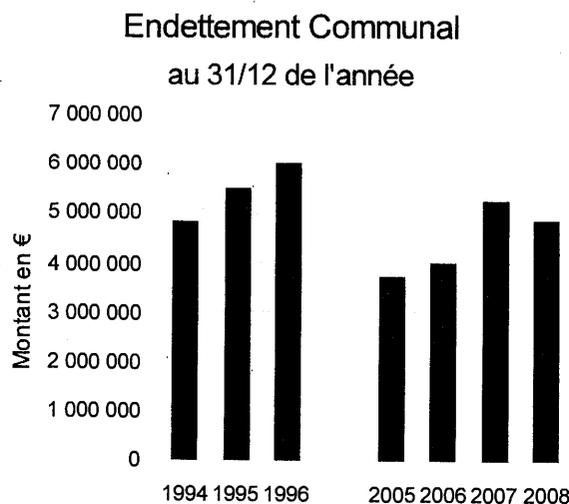
Pourquoi cette situation ?

Les investissements ont été soutenus sur les périodes 2004 à 2007 et particulièrement importants en 2007, ce qui a rendu nécessaire le recours à l'emprunt qui a couvert 56 % des dépenses d'équipement. Durant la période 2004 à 2006, les dépenses d'équipement ont été d'environ 1.4 million d'euros par an.

Mais les ressources se sont avérées insuffisantes pour couvrir les dépenses, la commune a donc prélevé sur son fonds de roulement. Ce prélèvement fut particulièrement important durant les années 2004 et 2005.

Les décisions d'investissement prises durant cette période ont des conséquences dont certains effets ne sont visibles qu'en 2008, 2009 et 2010. Pour exemple, les travaux de la RD17/CD145 engagés en 2007 ne sont réalisés qu'à partir de 2008. De même, un emprunt souscrit en 2007 n'entrera comptablement dans notre encours qu'en 2009 et a été bâti pour n'être remboursé qu'à compter de 2011, ce qui a d'ailleurs pour effet négatif d'en alourdir les intérêts.

Enfin, la répartition de nos emprunts par type de taux montre qu'environ 50 % de notre encours est constitué d'emprunts à taux indexé ou variable ce qui est pour le moins regrettable dans une période de taux fixe historiquement bas.



LA CONVENTION PUBLIQUE D'AMENAGEMENT

En dehors de ces éléments, la commune a également signé en 2005 une convention publique d'aménagement « multi sites » de renouvellement et de développement urbain du village. Le montant fin 2007 s'établissait à 5 899 900 € dont 2969700 € de subventions prévisionnelles des autres collectivités, subventions non acquises qui mettent à jour un financement hypothétique.

Les premiers travaux de la nouvelle équipe menés en 2008 en collaboration avec la SERM ont permis de réduire ce montant d'environ 1 million d'euros le portant à 4 833 200 €.

1- LE BUDGET 2009

LES ORIENTATIONS

Le conseil municipal a déterminé les orientations de sa politique pour 2009 qui sont retranscrites dans le budget primitif.

LUTTE CONTRE LES INONDATIONS ET SECURITE:

- Poursuites des travaux RD17 : les crédits de la première tranche ont été votés en 2008 et sont reportés sur 2009.
- Travaux du RU : ces travaux de recalibrage d'un aménagement pluvial sont à prévoir sur 2009 et 2010, le coût de la première tranche est de 400 000 €.
- Trottoirs de la route de Vendargues, les estimations à ce jour avoisinent 300000 €

HABITAT, AMENAGEMENT ET MIXITE SOCIALE

- Poursuite de la Convention Publique d'Aménagement, la participation 2009 de la commune est de 235000 €.

- Révision du PLU : la délibération prescrivant la révision générale se traduira sur le plan financier par un contrat d'étude d'un montant d'environ 20000 €.

JEUNESSE

- Projet Educatif Global intégrant les services et structures gravitant autour de ce domaine, de la Crèche à l'Espace Culture Jeunes
- Redéfinition des missions et du fonctionnement de l'Espace Culture Jeune

SOLIDARITE

- Refonte de la tarification différenciée des services.
- Démocratie locale, fêtes de quartier.
- Subvention au Comité Communal d'Action Sociale, redéfinition des attributions budgétaires : certaines dépenses jusqu'alors à la charge du CCAs ont été reprises par le budget communal.

CULTURE ET ASSOCIATIONS

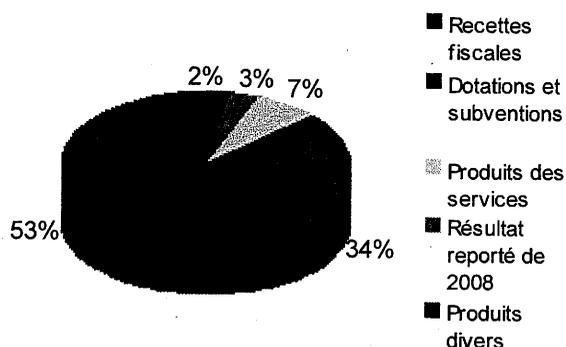
- Reconduction d'un budget subvention aux associations dans le cadre d'un événement spécifiques contribuant à l'animation et à la notoriété du village.
- Collaboration avec le Comité des Fêtes récemment crée pour l'organisation de la fête Locale.
- Réflexion sur le transfert de la salle de cinéma.

FINANCES

- Maîtrise des dépenses : objectif de diminution des dépenses de fonctionnement de 1%.
- Comme en 2008, limiter le plus possible le recours à l'emprunt.
- Retrouver une capacité d'autofinancement convenable à horizon trois ans.

LES CHIFFRES

Le total du budget 2009 s'établit à 8 002 569 €.



Les recettes de fonctionnement s'établissent à 4 639 015 €, hors exceptionnel.

Elles sont en légère hausse malgré l'effet défavorable du recensement 2006 dont les résultats, 4612 habitants, sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2009. La perte d'environ 600 habitants a pour conséquences une baisse des dotations de fonctionnement attribuées par l'Etat d'environ 120000 €.

Les dépenses de fonctionnement, 3 948 000 € se maintiennent à + 0.7 % par rapport au réalisé 2008 mais en baisse de 2 % par rapport au budget 2008. Les charges de personnel représentent 53 % de ces dépenses.

Les investissements

Les dépenses d'investissement s'établissent à 3 266 888 € dont 512 000 € de remboursement en capital de la dette et 704 923 € d'opérations 2008 restants à réaliser en 2009. Le financement nécessitera une utilisation à hauteur de 216 000 € d'un prêt souscrit en 2007.

Au total, intérêts et capital le service de la dette se monte pour 2009 à 737 600 €.

**Master I Administration économique et sociale
Parcours Administration générale et territoriale**

**DROIT
DES
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

Examen

Semestre 1

1^{ère} session

Patrice Ndiaye

13 décembre 2010

10h – 12h

Amphithéâtre D. 300

Traitez au choix l'un des trois sujets suivants :

1^{er} sujet : Faut-il maintenir le contrôle de légalité des actes administratifs des collectivités territoriales ?

2^e sujet : La clause de compétence générale est-elle une force ou une faiblesse pour les collectivités territoriales ?

3^e sujet : La participation des collectivités territoriales au capital de sociétés

**Master I Administration économique et sociale
Parcours Administration générale et territoriale**

**DROIT
DES
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

Examen

Semestre 1

2^e session

Patrice Ndiaye

8 juin 2011

10h– 12h

D. 400

Traitez au choix l'un des trois sujets suivants :

1^{er} sujet : La réforme des collectivités territoriales issue de la loi du 16 décembre 2010

2^e sujet : La participation des citoyens aux décisions locales

3^e sujet : Les droits des élus membres des assemblées des collectivités territoriales

UNIVERSITE MONTPELLIER I
FACULTE D'ADMINISTRATION ET DE GESTION

M. 1.
Année 2010 – 2011

1^{ère} session

Droit des contrats publics

Aucun document autorisé

Traitez les deux sujets suivants :

1. Dans quels cas un contrat conclu entre deux personnes privées est-il un contrat administratif ?
2. Le critère financier dans les marchés publics et les délégations de service public

FACULTE D'ADMINISTRATION ECONOMIQUE ET SOCIALE

M1 AGT SESSION : 12- 2010

ESPAGNOL LV1

**Le sujet comporte 1 page
Aucun document autorisé**

SUJET D' ESPAGNOL LV1

MASTER 1 AGT

DECEMBRE 2010

QUESTIONS DE COURS : Vous développerez au choix, deux des questions suivantes :

1 La noción de extranjería y los tipos de acceso a la nacionalidad española

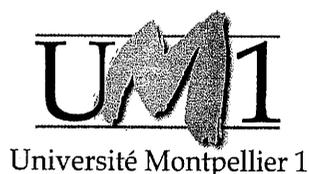
2 Las nociones de “arraigo” y de “asilo “

3 Las características del modelo de gestión migratoria español

4 El financiamiento de las Comunidades Autónomas

Le sujet comporte 1 page

Aucun document autorisé



Master I Administration Economique et Sociale
Parcours Administration Générale et Territoriale

EPREUVE DE FINANCES LOCALES
COURS MAGISTRAL
1^{ère} SESSION
Durée : 2 heures

Monsieur le Professeur Etienne DOUAT

Document(s) autorisé(s) : aucun

Matériel(s) autorisé(s) : aucun

Barème : 5 points / Question

Avertissement : Une attention particulière sera portée à la lisibilité, la rédaction et à l'orthographe. N'utilisez pas d'abréviation sans en avoir indiqué la signification en toute lettre préalablement.

Traitez les questions suivantes

- Le ratio d'autonomie.
- Les différentes catégories juridiques de dépenses.
- La séparation des ordonnateurs et des comptables en matière de dépenses.
- Les quatre cas d'ouverture du contrôle budgétaire.



MASTER 1 AGT
1er semestre, 2^{ème} session
Mardi 7 juin 2011
10h – 12h

ECONOMIE ET FINANCES LOCALES
Cours de M. Etienne DOUAT

Ce sujet comporte 1 page

Document(s) autorisé(s) : aucun

Matériel(s) autorisé(s) : aucun

Avertissement : *Une attention particulière sera portée à la lisibilité, la rédaction et à l'orthographe. N'utilisez pas d'abréviation sans en avoir indiqué la signification en toute lettre préalablement.*

Traitez les questions suivantes

Barème : 5 points / Question

- **La protection de l'autonomie financière des collectivités territoriales**
- **Le contrôle du respect de l'équilibre réel d'un budget local**
- **Les règles de vote du budget local**
- **La séparation des ordonnateurs et des comptables a-t-elle encore un sens ?**

M1 - Master 1 - (1^{ère} session)

**Examen de Gestion des ressources
Humaines**

1^{er} semestre ❖ 1^{ère} session

**Enseignant ➤ Mme Florence Noguera -
Maître de Conférences**

Durée ➤ 2 heures

- Aucun document autorisé**
- Remettre le sujet dans la copie**
- Calculatrice personnelle autorisée**
- Le dictionnaire est autorisé pour les non francophones**

Année universitaire 2010

1. Alain Hiff, Responsable des Ressources Humaines et du développement international de la Banque ENOR, vous demande d'évaluer la politique de formation. Pour cela, vous disposez des extraits suivants du Bilan social 2008 :

Tableau 1 : Effectif inscrit de l'entreprise ENOR

		Hommes	Femmes	Total
2008	Techniciens	613	1 215	1 828 (36,4 %)
	Cadres	2 032	1 158	3 190 (63,6 %)
	Total	2 645 (52,7 %)	2 373 (47,3 %)	5 018 (100 %)
2007	Techniciens	638	1 219	1 857 (39,7 %)
	Cadres	1 844	980	2 824 (60,3 %)
	Total	2 482 (53 %)	2 199 (47 %)	4 681 (100 %)
2006	Techniciens	716	1 324	2 040 (43,4 %)
	Cadres	1 753	908	2 661 (56,6 %)
	Total	2 469 (52,5 %)	2 232 (47,5 %)	4 701 (100 %)

Tableau 2 : Nombre de stagiaires de la formation professionnelle

		Hommes	Femmes	Total
2008	Techniciens	602	1 205	1 807 (38,2 %)
	Cadres	1 865	1 060	2 925 (61,8 %)
	Total	2 467 (52,1 %)	2 265 (47,9 %)	4 732 (100 %)
2007	Techniciens	604	1 207	1 811 (39,5 %)
	Cadres	1 800	970	2 770 (60,5 %)
	Total	2 404 (52,5 %)	2 177 (47,5 %)	4 581 (100 %)
2006	Techniciens	610	1 204	1 814 (45,2 %)
	Cadres	1 413	783	2 196 (54,8 %)
	Total	2 023 (50,4 %)	1 987 (49,5 %)	4 010 (100 %)

Tableau 3 : Dépenses de formation

	Montant légal de l'obligation de formation (en €)	Montant réel des dépenses de formation (en €)
2008	4 524 630	13 361 856
2007	4 014 046	11 742 345
2006	3 697 078	9 233 679

Tableau 4 : Nombre total des heures consacrées à la formation des stagiaires

	Techniciens	Cadres	Total
2008	34 440 (30,7 %)	77 620 (69,3 %)	112 060 (100 %)
2007	38 265 (36,4 %)	66 753 (63,6 %)	105 018 (100 %)
2006	36 173 (39,9 %)	54 259 (60,1 %)	90 432 (100 %)

Question 1 : Calculer les principaux indicateurs permettant de mesurer l'effort de formation de cette entreprise (5 points)

Question 2 : Plus généralement, que pensez-vous de l'effort de formation de cette entreprise (2 points)

Question 3 : Préciser les indicateurs de performance et de progrès que vous proposeriez d'intégrer en complément dans le tableau de bord de la formation (3 points)

Question 4. Alain Hiff envisage de mettre en place une démarche prospective des emplois et compétences de la Banque ENOR, quels sont les outils d'observation que vous lui proposeriez pour se lancer dans ce type de démarche ? (4 points)

Question 5. La filiale ENOR Financial spécialisée dans des fonds de placement à l'étranger sollicite Alain Hiff afin de définir une politique de développement à l'international. Elle envisage de faire un certain nombre de recrutements afin d'une part d'assurer le contrôle des opérations à l'étranger et d'autre part, proposer des opportunités d'évolution et de formation à ses cadres par l'intégration du passage à l'international dans les carrières (6 points).

- a) Quels dispositifs et outils proposeriez vous pour réussir à bien ce processus de recrutement
- b) Quels conseils donneriez-vous pour limiter les freins et développer la motivation à l'expatriation et expliquer en quoi il est important que la décision soit concertée au sein d'un couple

M1 - Master 1

Examen de Gestion des ressources Humaines 2^{ème} session

**Enseignant ➤ Mme Florence Noguera -
Maître de Conférences**

Durée ⇨ 2 heures

- Aucun document autorisé**
- Remettre le sujet dans la copie**
- Le dictionnaire est autorisé pour les non francophones**

Année universitaire 2011

ETUDE DE CAS

LA MOBILITE CHEZ LOXA : MYTHE OU REALITE ?

Auteur : Jean-Pierre Citeau

Cette étude de cas relate les effets à court terme sur le personnel d'une campagne de communication menée par une structure ad - hoc, créée par la Société LOXA dans le cadre d'une opération de redéploiement de ses effectifs.

Elle peut être utilisée dans les enseignements de Communication ou de Gestion des Ressources Humaines, avec pour objectifs d'analyser les difficultés de la communication avec le personnel dans un contexte de tension sur l'emploi et les limites d'une Communication dès lors que celle-ci s'inscrit dans des impératifs économiques créant, chez les salariés, davantage un sentiment de méfiance que de confiance envers l'entreprise. Par ailleurs, l'étude de cas permet d'aborder certaines questions méthodologiques autour des enquêtes d'opinion faites auprès des personnels d'une entreprise.

Afin de favoriser une approche encadrée du cas, des questions sont posées à la fin de l'exposé de la situation. L'animateur peut toutefois envisager d'autres perspectives à la résolution de cas.

La Société LOXA est une entreprise de métallurgie employant aujourd'hui près de 1 000 salariés. La Société LOXA, doit faire face, depuis plusieurs années, à une baisse tendancielle de ses effectifs liée à une réduction globale de son activité et à la modernisation de son appareil de production.

Il y a trois ans, les dirigeants de l'entreprise ont été contraints de faire un premier plan social, qui a fortement "traumatisé" les salariés, car la Société LOXA avait une longue tradition, bien ancrée dans les mentalités, de fidélisation de son personnel. A nouveau, les dirigeants envisagent de réduire l'effectif. Une centaine d'emplois sont visés dans l'entreprise à moyen terme.

Soucieux, cette fois, de ne pas brusquer les choses et d'établir des mécanismes de mobilité négociée, les responsables de la Direction des Ressources Humaines ont mis en place, il y a neuf mois, une "**cellule mobilité**", totalement indépendante de la Direction des Ressources Humaines, chargée de faciliter, dans le cadre du redéploiement des effectifs, les mutations et les reclassements de personnel. La Direction de l'entreprise souhaite faire de la mobilité une démarche volontaire du salarié, une conduite personnelle de son cheminement professionnel, dans ou hors l'entreprise.

Cette **cellule mobilité** comprend trois personnes : un responsable en titre chargé de concevoir et de mener les actions de mobilité, assisté de deux collaborateurs, qui ont notamment en charge de détecter les emplois d'accueil virtuels dans l'entreprise, les opportunités d'emplois dans des entreprises de la région et les possibilités de formation liées à des perspectives de reconversion... Chacune de ces trois personnes reçoit également les salariés qui en font volontairement la démarche afin de faire un "mini" bilan professionnel et d'envisager avec eux les perspectives concrètes qu'ils peuvent attendre d'une mobilité.

Depuis sa création la cellule mobilité a entrepris un certain nombre d'actions et notamment un vaste programme d'information et communication.

1ère action : Journée d'informations pour la maîtrise et l'encadrement sur la nécessité de promouvoir la mobilité [avant cette journée la D.R.H. avait réuni ces mêmes personnes pour les informer de la liste des emplois sensibles devant être supprimés dans les trois prochaines années], et sur les missions de la **cellule mobilité**.

2ème action : Elaboration d'un dossier complet sur les mécanismes de la mobilité et le rôle que devrait avoir l'encadrement dans la promotion de cette action auprès des salariés.

3ème action : Réunion d'information avec les partenaires sociaux sur les missions et les modalités de fonctionnement de la **cellule mobilité**.

4ème action : Rédaction d'un numéro spécial "Mobilité " du journal d'entreprise transmis par la poste à chacun des salariés de l'entreprise. Dans ce numéro, étaient précisés, le contexte économique de l'entreprise et ses conséquences à moyen terme sur l'emploi, la cellule mobilité et son "mode d'emploi", la volonté de l'entreprise de faire de la mobilité une action progressive, concertée et basée sur le volontariat des salariés.

5ème action : Une campagne d'affiche dans tous les lieux de travail et de repos de l'entreprise, avec pour thème " **Je change de job aujourd'hui pour garder le cap sur l'avenir**".

6ème action : Publication, tous les deux mois, d'une bourse d'emplois [possibilités de mutations internes, opportunités d'emplois à l'extérieur...] diffusée à tout le personnel.

Au terme de neuf mois de fonctionnement la **cellule mobilité** a effectué une cinquantaine d'entretiens avec les membres du personnel [sur un potentiel de plus de 800 personnes]. Suite à ces entretiens trois salariés ont été mutés à leur demande sur d'autres de l'entreprise, un ouvrier a accepté un travail dans une autre entreprise [plus proche de son domicile], un autre va bénéficier d'une aide pour monter une petite affaire artisanale et deux autres envisagent de quitter l'entreprise si on leur propose réellement "quelque chose d'intéressant".

Il semble, que malgré les efforts de communication développés par la **cellule mobilité**, la hiérarchie se soit mobilisée timidement sur ce projet. Si certains responsables ont joué le jeu, une majorité d'entre eux de sont sentis mal à l'aise dans la promotion de la mobilité, estimant que la D.R.H. se "déchargeait" un peu trop systématiquement sur l'encadrement pour "faire avaler les pilules amères".

Par ailleurs, les syndicats ont réagi eux aussi différemment à ces mesures. L'une des sections syndicales s'est montrée favorable à ce projet, en souhaitant même être plus étroitement associée au travail de la **cellule mobilité**, l'autre syndicat (majoritaire) affiche plutôt une certaine hostilité, au point que ses responsables ont mené récemment une campagne (tracts, affichage) sur le thème : "**Mobilité : Allez donc voir ailleurs si j'y suis !**".

Le Directeur des Ressources Humaines ne cache pas sa déception devant les premiers résultats qu'il considère comme "très en deçà de ses attentes". Aussi envisage-t-il de faire un premier bilan sur les actions menées par la **cellule mobilité**, en obtenant un feed-back de l'ensemble du personnel de l'entreprise sur l'information et la communication faites sur la mobilité.

QUESTIONS :

1- Que peut-on penser a priori de la démarche "communication " de la **cellule mobilité** ? Quels autres moyens auraient pu compléter ce dispositif ? (6 points)

2- Quelles difficultés soulève ce type de démarche dans un tel contexte ? (6 points)

3- Selon quelle procédure et quelles modalités pourrait-on évaluer l'impact de la démarche communication réalisée par la **cellule mobilité** ? Vous identifierez chaque étape de la démarche en définissant précisément chacune des modalités (8 points).

MASTER 1 ADMINISTRATION ET GESTION TERRITORIALES

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

EXAMEN SEMESTRE 1

I. Bories-Azeau

1- A l'aide de l'article suivant et de vos connaissances, vous préciserez en quoi la démarche de développement durable (DD) des entreprises publiques ou issues du secteur public peut-elle représenter une forme de mutation du service public.



Entreprises publiques et développement durable

Réflexion sur un engouement

48 Revue française de gestion - N° 185/2008

Les entreprises sont nombreuses aujourd'hui à afficher leur engagement dans le développement durable. Ces conversions pour visibles et récentes qu'elles soient dans le secteur privé, n'égalent pas l'engouement des grandes entreprises du secteur public. Ces dernières semblent en effet convaincues, depuis quelques années, de l'utilité de leur engagement. Sur les 12 entreprises publiques (dont certaines ont depuis été partiellement privatisées) de plus de 10 000 salariés recensées par l'Insee en 2003, 8 possèdent un rapport annuel de développement durable. Sur les quatre restantes, une communique autour de cette notion, deux possèdent des rapports annuels sur l'environnement. Seule la Banque de France ne fait aucune communication sur ce sujet.

La forte attirance des entreprises publiques ou issues du secteur public pour le développement durable est sujette à interrogations. La responsabilité sociale et environnementale se conçoit en effet comme une avancée par rapport à une attitude antérieure ou à des obligations légales (comme le définit par exemple la Commission de l'Union européenne). Dans le cas des entreprises publiques, et particulièrement dans celui des entreprises publiques récemment mises en concurrence ou récemment privatisées, le positionnement est très différent. Leurs obligations de service public étaient en effet plus contraignantes et leur rôle social (notamment via la péréquation tarifaire ou l'équité) plus évident qu'aujourd'hui. Dès lors, se pose la question de savoir pourquoi

il est tellement important, pour elles, d'afficher une stratégie de développement durable.

Cette démarche s'inscrit-elle dans la nécessité souvent annoncée de « moderniser » le service public ? S'agit-il déjà d'une redéfinition « moderne » de celui-ci ? Est-ce pour afficher une sorte de continuité dans leur mode de gestion ou au contraire une rupture en rapport avec les critiques qui leur sont adressées (manque d'efficacité, de productivité, etc.) ?

Les arguments couramment avancés par les auteurs au sujet des entreprises privées ne semblent pas répondre aux spécificités du secteur public. L'absence de légitimité ou « le décalage entre les attentes et les valeurs véhiculées de la société civile et celles véhiculées par les entreprises » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 7)² a du mal à trouver un écho dans le cas des entreprises publiques. Les critiques qui leur sont adressées portent en général sur leur faible efficacité économique, la différence de traitement des salariés du public et du privé, ou encore sur l'importance des coûts. Mettre en adéquation les attentes des clients et la stratégie de ces entreprises consisterait donc en une gestion plus libérale (excluant par exemple certains clients insolubles), une mise en concurrence, une gestion plus souple de la main-d'œuvre, ce qui, d'une certaine manière, est en opposition avec les attentes s'adressant aux entreprises privées et en contradiction avec l'accentuation de leur responsabilité sociale ou sociétale. D'autres auteurs ont conclu à une évolution du statut de l'entreprise d'une situation « en

II. LE SERVICE PUBLIC ET DÉVELOPPEMENT DURABLE, UNE SUITE LOGIQUE ?

La réponse à cette question dépend du point de vue depuis lequel on se place. Dans une optique de réforme nécessaire du service public, d'une légitimité contestée et d'une dénonciation des coûts qu'il induit ou de la rente de monopole dont il profite, le DD peut apparaître comme une suite logique, une sorte d'intermédiaire entre entreprise privée et entreprise publique. Ces stratégies peuvent aussi trouver une légitimité dans l'internationalisation des entreprises et dans une réforme des relations avec les salariés notamment. Cela permettrait en quelques sortes de sauver les missions essentielles du

service public. Si on se place en revanche du côté du rôle social et environnemental qu'assurent ces entreprises, le DD apparaît au contraire comme un recul des garanties du service public sur les trois dimensions qui le fondaient : l'équité, la mutabilité et la continuité.

1. Le développement durable comme suite logique d'un service public contesté

Les entreprises publiques sont parfois contestées au sujet de leur manque d'efficacité économique (CGP, *ibid.*). Cet objectif appliqué au moins partiellement aux entreprises publiques (le passage de service public à entreprise publique a en effet eu pour corollaire l'obligation d'atteindre l'équilibre financier (Espuglas, 2002)) est en revanche tout à fait compatible avec une stratégie de DD. Et elle l'est sur deux plans. D'une part, le DD met le développement économique comme un des axes prioritaires de toute activité. Ensuite, il permet de prendre en compte l'avis de l'ensemble des parties prenantes et non plus du seul État dont la Cour des comptes a souvent dénoncé la mauvaise qualité du contrôle qu'il effectuait sur les entreprises publiques. Dans cette optique, le Commissariat général du Plan, chargé de donner son avis sur la question de la transformation du rôle de l'État dans le service public, préconisait en 2000 : « la mise en place au niveau national et local de stratégies d'intérêt général sans pour autant remettre en cause le bon fonctionnement des mécanismes concurrentiels » ou encore l'ouverture du capital des grandes entreprises publiques pour que « l'État actionnaire unique ou majoritaire ne puisse pas être soupçonné d'agir en fonction de ses intérêts propres ».

Sur ces deux aspects (prise en compte de l'intérêt général et ouverture du capital), le DD apparaît comme une suite logique du service public, un plus même par rapport à celui-ci puisqu'il concilie intérêt général à court et long terme (voir la référence faite aux générations futures) et efficacité économique. De la même manière lorsque le Commissariat général du Plan préconise pour EDF-GDF une concertation décentralisée impliquant l'ensemble des acteurs représentatifs de l'intérêt général, il ne cite pas explicitement le DD mais on comprend bien que naturellement l'entreprise aujourd'hui dédoublée, le prenne comme cadre de référence.

Le DD possède aussi le double avantage d'être compatible à la fois avec une mise en concurrence des entreprises et avec le maintien d'un service universel tel qu'il est défini par l'Union européenne. Même si celui-ci est moins exigeant que la fourniture d'un service public (il prévoit uniquement une compensation financière en échange du maintien de missions dont doivent s'acquitter les entreprises), il peut apparaître incompatible avec une stratégie de pure rentabilité, notamment en raison des difficultés d'évaluation du service rendu et donc de sa compensation financière (CGP, 2000). Même si le service universel ne précise rien sur l'égalité de traitement par exemple, le DD est un cadre dans lequel il peut être justifié et même se transformer en avantage concurrentiel pour les entreprises qui acceptent de le prendre en charge (voir la partie III).

Une des grandes évolutions du service public depuis les années 1980-1990 consiste à transformer progressivement les usagers en clients. Un des premiers à avoir souhaité cette évolution est Michel Rocard

qui parle du « renouveau du service public » en ces termes : « l'usager du service public devrait dans bien des cas devenir un client » (Fijalkow, 2006). Ce passage suppose, du côté de l'entreprise, une amélioration du service rendu, des démarches qualité, du côté de l'usager, la possibilité de se comporter en consommateur d'un service, donc d'avoir des exigences en rapport avec le prix qu'il consent à payer et la possibilité de se tourner vers la concurrence en cas de mécontentement. Face à cela, le Commissariat général du Plan préconise de mettre en place « Des batteries d'indicateurs [qui] devront permettre de suivre objectivement les progrès réalisés en termes d'efficacité économique, de qualité des produits et des services, de satisfaction des consommateurs, de bonne exécution du service public, de qualité de la vie et de l'environnement. » (2000, p. 24). En 2002, La Poste a entamé une réflexion sur des indicateurs de développement durable. D'une manière générale, les rapports des grandes entreprises publiques ou issues du secteur public insistent sur la mise en place d'indicateurs permettant de mesurer leur impact social, environnemental, l'efficacité économique et la satisfaction des clients.

En 1999, l'État a encouragé ces entreprises à signer la « charte des entreprises publiques pour le DD ». Elle stipule « Nous entreprises publiques, signataires de la présente charte, déclarons que le DD, qui permet de satisfaire nos besoins actuels et ceux de nos clients, sans compromettre les besoins des générations futures, est partie intégrante de nos missions de service public. » L'État assume donc un rôle moteur dans l'adoption de stratégies de DD. On notera qu'il emploie dans la charte même le terme de client ce qui signifie bien que le

DD ne se comprend que dans un cadre marchand.

Enfin, les stratégies de DD trouvent aussi une résonance dans le processus d'intégration européenne. Alors que le service public est défini essentiellement au plan national et s'inscrit dans une politique publique limitée géographiquement, le DD permet l'association avec d'autres entreprises européennes, les investissements étrangers (ce qu'ont fait la quasi-totalité des grandes entreprises publiques) (Espuglas, 2002).

1. Nous considérerons ici comme équivalentes les démarches se réclamant de la responsabilité sociale et environnementale et du développement durable.

2. Voir aussi à ce sujet Aggeri (2004) ; Godard (2002) ; OCDE (2000) Millet *et al.* (2003) ; Cerin *et Kaban* (2000).

marché » à une situation « en société » (Martinet, Reynaud, 2001), ce qui la conduit à prendre en compte l'avis des « parties prenantes » (au sens de Freeman, 1984). Mais là encore, dans le cas des entreprises publiques, les évolutions observées vont dans un sens inverse, elles passent d'un statut « d'en société » à un statut « en marché » et leurs parties prenantes ne sont, par ailleurs, pas tout à fait les mêmes que celles des entreprises privées. L'absence de légitimité ne peut donc se comprendre que comme l'aboutissement de l'histoire des services publics qui renvoie inéluctablement à la légitimité de l'action de l'État et à une redéfinition de l'éthique au niveau micro-économique (Postel *et al.*, 2006).

Dans ce contexte, les entreprises issues du secteur public sont soumises à des jonctions contradictoires : conserver un rôle de solidarité ou de cohésion sociale (demande émanant de différents acteurs : collectivités

territoriales, salariés (Supiot, 1999) et certains clients (Fijalkow, 2006)) d'un côté et améliorer leur compétitivité et leur efficacité sur un marché en concurrence d'un autre côté. Le développement durable (DD) est alors un moyen de concilier ces objectifs parfois antagoniques en rassurant à la fois sur le rôle social et environnemental qu'elles entendent jouer, ou continuer à jouer, tout en garantissant aux investisseurs ou actionnaires une croissance de l'entre-

2. Une suite logique mais au détriment de certaines missions

La question des parties prenantes

Selon la théorie des parties prenantes (dont une première définition a été donnée par Freeman, 1984), actionnaires, dirigeants, consommateurs, salariés en même temps que des collectivités locales ou des organisations non gouvernementales, ou toute institution capable d'influencer la stratégie de l'entreprise, doivent être associées au processus de décision, c'est ce qui fonde la RSE. Pour les entreprises issues du secteur public, cet aspect est important puisqu'elles se sont construites historiquement autour de la notion d'intérêt collectif. Les parties prenantes pourraient ainsi constituer la continuation naturelle et logique de la mission qu'elles effectuaient avant. La différence (sensible) vient du fait que l'intérêt général était à la fois garanti par la tutelle de l'État (lui-même garant de cet intérêt) et par le droit administratif qui le leur imposait. Les règles étaient donc d'ordre juridique et les recours possibles. Outre l'arri-

vée de nouvelles parties prenantes comme les actionnaires qui modifient les termes de la concertation (Coutrot, 1995; Aglietta, Rebérioux, 2004), aucune loi aujourd'hui n'impose le respect des accords de DD ni même la prise en compte des parties prenantes, c'est tout le débat entre *hard law* et *soft law* qui fait l'objet d'une littérature nombreuse parmi les juristes (Être, 2007). Selon les rapports de développement durable, la participation effective des parties prenantes n'est pas évidente. Pour le cas des ONG³ par exemple, leur prise en compte semble aléatoire. Et ce, alors que plusieurs entreprises issues du secteur public sont directement confrontées à une contestation parfois forte (EDF et le nucléaire, la SNCF et les associations de riverains, La Poste et les associations d'usagers notamment en milieu rural). Dans les publications, des associations circonscrites, plus que des ONG paraissent prises en compte. Les Aéroports de Paris par exemple, s'appuient sur les associations de riverains mais ne citent pas d'autres ONG dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique dont on peut imaginer qu'elles sont aussi des parties prenantes. EDF quant à elle, évoque les ONG et associations dans son rapport de DD 2005 de la manière suivante : « écouter et prendre en compte leurs attentes autant que possible ». En revanche, il n'en est pas fait mention dans l'item « dialogue renforcé avec les parties prenantes ». Quant à la SNCF, elle évoque un dialogue notamment auprès des personnes sans domicile fixe, dont on suppose qu'il passe par la concertation avec

le note le Commissariat général du Plan, il peut fausser la concurrence en créant des abus de position dominante, d'où la nécessité d'harmoniser ce service dans tous les pays. Or, le risque d'une harmonisation est de se fonder sur la définition minimale. Par ailleurs, la péréquation tarifaire s'oppose au principe d'égalité de traitement qui est redéfini par le Commissariat général du Plan de la manière suivante : chaque consommateur doit payer ce qu'il coûte. On remarquera la différence d'interprétation appréciable du terme égalité dans le cadre d'un service public (chacun doit payer le même tarif quelle que soit sa situation) et dans celui d'un service concurrentiel et privé (chacun doit payer ce qu'il coûte).

Les modifications sur le principe de continuité sont plus ambiguës. Perturbé par certaines grandes grèves, le service de transport notamment n'a pas toujours été continu. C'est d'ailleurs un reproche souvent adressé au service public et peut-être un des éléments de la baisse de satisfaction de la population à son égard même si le nombre de jours de grève est à relativiser. Les interruptions visibles masquent le plus souvent une activité jour et nuit de certains agents du public pour assurer cette continuité (Devetter, 2004, Barreau, 1997). Rien ne dit que ce principe disparaîtra mais le DD ne garantit rien à cet égard. Par ailleurs, lorsque le Commissariat général du Plan évoque la nécessité d'une concertation sur la fourniture d'électricité, il précise qu'elle doit se faire dans le but de revoir les concepts de garantie de fourniture et d'égalité de traitement, la péréquation tarifaire pourrait « entraîner des complications importantes peu favorables à une réelle efficacité économique et à l'éga-

3. Souvent comprises comme parties prenantes (Gordon, 2001; Mercier, 1999; 2001)

des associations mais rien n'est explicitement écrit en la matière.

D'une manière générale, dans le cadre d'entreprises qui deviennent au moins en partie privées (ce qui est le cas d'EDF, GDF, France Télécom, Aéroports de Paris, les sociétés d'autoroutes), les dirigeants doivent prendre des décisions qui augmentent leur rentabilité à plus ou moins long terme et dans ces cas là, l'influence des parties prenantes dans les décisions dépend de leur poids et, le cas échéant, du rapport de force qui s'instaure (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). Or, ce poids a diminué en passant des missions de service public à celles de DD. Dans le premier cas, les conseils d'administration, légalement, étaient tripartites, les usagers avaient un droit de regard et de contestation établi juridiquement, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Sur le simple aspect des parties prenantes, le DD ou la RSE constitue un affaiblissement de leur influence.

Les principes d'équité, de continuité et de mutabilité

Le recours à la notion de DD est un élément important dans la transition de monopole à la concurrence. Pour autant le DD n'est pas tout à fait le service public et s'en différencie à plus d'un titre. Les trois grands principes d'équité, de mutabilité et de continuité n'entrent pas en tant que tels dans les préceptes liés au DD.

Le principe d'équité a déjà fait l'objet de plusieurs redéfinitions de la part du Conseil d'État (voir partie I). L'Union européenne appuie sa politique sur le service universel. Mais outre l'absence de garanties sur les prix (abordables) et leur égalité, le service universel pose problème dans un contexte de mise en concurrence. En effet, comme

lité de traitement recherchée » (*ibid.*, p. 54).

Reste le principe de mutabilité. Souvent évoqué pour justifier la fermeture de certaines lignes pour la SNCF, ou de certaines agences pour La Poste, se définit comme l'obligation de s'adapter aux changements survenus dans l'intérêt général (Espuglas, 2002). Souvent il est associé aux progrès techniques et à l'engagement de s'y adapter pour offrir aux usagers les meilleures techniques disponibles. Si les auteurs notent souvent le rôle d'aiguillon du marché pour maintenir les entreprises à la pointe du progrès, une des motivations initiales de la création du service public tient aussi dans la lourdeur des investissements à réaliser pour l'assurer.

Selon la Commission européenne, être responsable pour une entreprise, c'est aller au-delà de ses obligations légales. On voit bien ici que pour les entreprises publiques, ce n'est pas le cas. Les obligations légales auxquelles elles étaient soumises étaient plus importantes que celles qui s'appliquent à elles dans le cadre du DD.

E. Cohen et C. Henry identifiaient, quant à eux, deux missions principales pour le service public : « celle qui contribuait à la lutte contre l'exclusion et à la cohésion économique et sociale et celle qui favorise une utilisation efficace et équilibrée dans l'espace et dans le temps des ressources communes à une société » (1997, p. 7). L'identification de ces deux missions conduisait les auteurs à conseiller de garder les entreprises sous un statut public. Pour ces raisons, le recours au DD sur le plan de l'engagement social au moins, peut apparaître comme inutile voire comme une régression.

"Un jour, la SNCF vendra des billets dans les hypers"

Le train devient un produit de consommation comme un autre, explique le nouveau président de la SNCF. Tarifs, qualité du service, nouvelles lignes... il nous promet du changement.

Capital: De l'Eurostar aux trains de banlieue, les incidents se sont multipliés récemment. A chaque fois, les clients se plaignent d'être très mal informés...

Guillaume Pèpey: Franchement, je trouve que certaines polémiques, en particulier celle qui a suivi la panne de l'Eurostar à Lille, sont disproportionnées. Nous assurons 320 000 services de TGV par an et les incidents prolongés sont rares. Cela dit, je mesure l'ampleur du combat à mener dans le domaine de l'information des voyageurs. Culturellement, nos contrôleurs se taisent tant qu'ils ne sont pas absolument certains de ce qui va se passer. Nous devons les pousser à prendre la parole plus librement.

Capital: Le gouvernement allemand vient d'annoncer la privatisation partielle de la Deutsche Bahn. Un exemple à suivre ?

Guillaume Pèpey: En France, il y a zéro force politique, aucun mouvement d'idées qui réclame la privatisation. D'ailleurs, des pays libéraux comme la Suisse ou l'Espa-

gne ont gardé une compagnie de chemin de fer nationale. La principale justification de la privatisation, très partielle, des chemins de fer allemands, c'est

qu'elle apportera les milliards d'euros dont ils ont besoin pour rénover leur réseau. La France a choisi une autre solution : faire payer l'usager.

Capital: Et, compte tenu du monopole, l'usager paie. Il n'a pas le choix...

Guillaume Pèpey: Détrompez-vous ! Le train ressemble de plus en plus à un produit de grande consommation. La demande est étonnamment sensible au prix. En octobre dernier, nous avons abaissé de 25 à 22 euros le prix le plus bas d'un trajet en TGV. Eh bien, sur ce tarif valable seulement à des périodes très creuses, nous avons enregistré, en quatre mois, une progression de 13% des ventes. Dans leur budget week-end, les consommateurs arbitrent entre une escapade à Strasbourg et un après-midi de courses à Décathlon.

Cette évolution change le visage de la SNCF. Mon rêve serait de vendre des places de TGV dans les hypermarchés...

Capital: Le ministre des Transports veut lancer 2 000 kilomètres de lignes à grande vitesse d'ici à 2020. Vous y croyez ?

Guillaume Pèpey: Si le réseau doit se développer à ses propres frais, on n'ira pas très loin. La vraie question est donc celle du financement. Est-ce qu'on est prêt à prélever une taxe sur la route, et notamment sur les camions dès 2010, comme cela a été préconisé au Grenelle de l'environnement ? Les premières discussions vont dans ce sens : celui d'un vrai choix entre les modes de transport.

Capital: En quoi le rachat de Geodis va-t-il contribuer au redressement de votre activité fret, toujours aussi mal en point ?

Guillaume Pèpey: Ce mouvement, c'est une prise de judo. On va renverser la position : on était en dessous, on va se retrouver au-dessus. Même si le fret est par nature une activité à faible rentabilité, nous allons en faire notre champion. Quand vous êtes multimodal, vous pouvez attirer des clients nouveaux qui vont combiner leurs achats : de la route, du maritime, de l'aérien et donc du rail aussi. Surtout qu'au même moment nous mettons en place quatre hubs ferroviaires qui vont considérablement améliorer la qualité de service.

Capital: Pourquoi si tard ? Les Allemands ont lancé cette réforme il y a cinq ans...

Guillaume Pèpey: Oui, et leur trafic n'a cessé de progresser depuis. En France, on n'a pas osé. Mais maintenant, on est au stade du sursaut vital. La concurrence nous a aidés à en prendre conscience : quand, dans une gare, vous voyez passer un train de marchandises de Veolia ou de la Deutsche Bahn, cela fait un choc. Au président de la SNCF comme à l'agent du terrain.

Capital: La loi sur le service minimum est à peine entrée en vigueur que son inefficacité est déjà largement critiquée...

Guillaume Pèpey: C'est injuste. Pour les voyageurs, le progrès est énorme, car il y a davantage de trains qui roulent quand il y a grève et, surtout, l'information est meilleure. Les cheminots, très légalistes, respectent la nouvelle obligation de se déclarer grévistes 48 heures à l'avance.

Ce qui nous permet d'optimiser le planning. Auparavant, comme on ignorait l'ampleur de la grève, nous étions obligés de prévoir une hypothèse basse de trafic. Résultat : souvent, des conducteurs étaient présents mais inoccupés.

Capital: Allez-vous améliorer la qualité de l'accès à Internet à bord du TGV ?

Guillaume Pèpey: Notre grand projet, qui devrait voir le jour en 2009, c'est le train communiquant. Nous voulons parvenir, pour le téléphone comme pour Internet, à un confort équivalent à celui auquel nos clients sont habitués chez eux. Ce n'est pas le cas actuellement à cause des coupures. Donc, on a tout repris de zéro, avec une équipe de recherche qui collabore avec les opérateurs. Le principe est d'embarquer un serveur par rame et de

recourir au satellite...

Capital - Juin 2008

"Notre activité fret est au stade du sursaut vital"

L'agitateur d'idées de la SNCF, c'est elle !

Jamais de train-train pour cette patronne de 41 ans. Depuis qu'elle dirige l'agence en ligne de la SNCF, les innovations s'enchaînent à grande vitesse.

Nouillorc, Losse-en-Gelaisse, St-Ga-pour... Rachel Picard a hésité avant de choisir l'affiche devant laquelle poser pour notre photo.

Cette campagne de publicité, qui a rafilé tous les prix de la profession en 2006, est un peu son bébé. Avec un slogan choc, «Heureusement, on ne vous propose pas que le train», elle rappelait au grand public que Voyages-sncf.com est une agence de voyages globale, qui vend aussi des billets d'avion ou des séjours. A cette occasion, la nouvelle directrice générale du site Internet a imposé son style décalé dans la grande maison des cheminots. «Au début, certains en interne ont un peu grincé des dents, mais ils ont vite accepté l'auto-dérision», raconte-t-elle.

Management style start-up. Ça tombe bien ! Car cette brune pétillante de 41 ans ne s'est pas arrêtée là dans la provoc. Multipliant les idées novatrices et n'hésitant pas à manager son site de vente en ligne façon start-up, elle en a fait le poil à gratter de la SNCF. «Nous jouons un rôle de poisson pilote, ce qui provoque quelques polémiques», reconnaît-elle. Mais même si certains frontent parfois les sourcils, Rachel Picard a le soutien du nouveau patron, Guillaume Pepy. D'autant plus qu'il fut à l'initiative de ce site créé en 2000. Entre-temps, Voyages-sncf.com (VSC pour les intimes) s'est imposé comme le premier site marchand en France, avec 1,8 milliard d'euros de volume d'affaires. Il pèse à lui seul 25% des ventes de billets de train de la

compagnie (soit 1,6 milliard d'euros). Et ses prestations d'agence de voyages, puisées dans le catalogue d'un leader mondial du secteur, Expedia, drainent déjà 258 millions d'euros. Soit presque autant que Lastminute.com !

Du coup, Rachel Picard a carte blanche pour proposer de nouvelles idées. Jusqu'ici, elle ne s'est pas fait prier. «La page blanche, j'adore ça !» confie-t-elle. Depuis son arrivée à VSC, les innovations s'enchaînent à très grande vitesse. En 2006, elle est la première à proposer des prix 100% TTC, c'est-à-dire sans taxe ni frais de dossier cachés. «Depuis, tous les concurrents ont suivi», se réjouit-elle. Cette fêrue d'écologie lance ensuite l'«Eco-comparateur», qui permet de comparer différents moyens de transport (avion, train, voiture) en fonction du prix et du temps de trajet, mais aussi des émissions de CO₂. Suivent une foule d'initiatives, dont la «compensation carbone» (le client peut payer la part de pollution occasionnée par son voyage) et les Trophées du tourisme responsable, qui encouragent les prestataires à proposer des treks et séjours toujours plus respectueux des hommes et de l'environnement. Les cassandres de la SNCF, qui ne perçoivent pas toujours l'intérêt commercial de ces propositions, font la moue. Persuadée que les clients répondront «présent», Rachel Picard fonce.

Pour elle, VSC est un laboratoire d'innovations où les 250 salariés sont priés de phosphorer ensemble. Dès son arrivée à la direction du marketing et des ventes, en 2004, elle regroupe les équipes, jusqu'alors divisées entre le train et l'agence de voyages. Depuis, elle favorise les échanges permanents. Toutes les deux semaines, une «Star Ac» réunissant une partie du marketing et des nombreuses équipes informatiques (60% des salariés du site) se retrouve dans la grande cafétéria design du troisième étage pour élaborer de nouveaux projets. De ces séances sont nés le calendrier des meilleurs prix (qui permet aux voyageurs ayant des dates souples de trouver le

prix le plus bas pour une destination) ou encore la réservation et le paiement des billets de train via le téléphone mobile. Les premiers jeudis du mois, Rachel Picard rassemble tous ses salariés autour d'un petit déjeuner baptisé «Je dis». L'occasion pour chacun de présenter son métier ou d'exposer une idée à tous.

Café philo au bureau. Pour la formation, la patronne propose un outil d'e-learning, assorti de réunions entre salariés de même niveau hiérarchique, qui vont ainsi confronter leurs expériences. En option, ils peuvent participer au «Kfé management» mensuel, une sorte de café philo transposé au bureau, pour débattre autour d'un bouquin de management. «C'est amusant de philosopher entre collègues», s'amuse la chef de bande. Enfin, pour toutes les questions que les salariés n'osent pas poser, elle organise régulièrement une séance de chat anonyme sur l'Intranet. Chacun peut ainsi mettre en cause une orientation stratégique ou se plaindre de l'étroitesse des bureaux sans se sentir menacé.

Le plus important aux yeux de la directrice ? Maintenir l'ambiance start-up des débuts. Même si les bureaux, collés au périphérique parisien porte d'Asnières, n'évoquent pas franchement la Silicon Valley. Alors, pour booster sa bande de jeunes (la moyenne d'âge est de 29 ans), elle a importé les avantages typiques des boîtes high-tech : baby-foot, massage le vendredi, fêtes ou sorties type Accrobranche. Et cette bonne vivante ne se fait pas prier pour participer : toujours partante pour grimper dans les arbres ou danser jusqu'au bout de la nuit. Déjà à HEC – où elle a créé une agence de voyages pour les étudiants –, elle organisait toutes les soirées du bureau des élèves. Florian Grill, un copain de l'époque, se rappelle une livraison épique de petits déjeuners aux 300 étudiants du campus. «Il s'agissait de remporter les élections du bureau des élèves, elle n'avait pas dormi de la nuit pour assurer la logistique», dit-il, admiratif.

Mais elle a de moins en moins le temps de s'amuser car la SNCF compte sur elle pour améliorer sa gestion de la relation clients. VSC dispose d'une base de données de 10 millions d'abonnés. Chaque semaine, ils reçoivent une newsletter promotionnelle personnalisée, que la directrice a déclinée en 35 versions. Elogieuse, sa patronne, Mireille Faugère, directrice de la branche voyageurs France Europe, confie : «Sa vision client est une vraie valeur ajoutée. J'ai besoin qu'elle la partage chaque jour avec les patrons responsables des autres canaux de distribution : Ligne Directe, automates et guichets.» Rachel Picard est aussi de tous les projets aux côtés de Guillaume Pepy. Ses informaticiens ont fourni la base technique du nouveau site Tgv-europe.com, qui permet de réserver ses billets de TGV dans toute l'Europe. Une arme commerciale pour anticiper l'ouverture à la concurrence du trafic ferroviaire international de passagers, en 2010. «Notre site doit garder un train d'avance», conclut-elle. ■ Sophie Lécluse

Management
Train 2008

A l'aide du document précédent et de vos connaissances, vous répondrez aux questions suivantes.

- 1- Les termes marketing et public sont-ils antinomiques ? Justifiez votre réponse.
- 2- Identifiez les publics cibles de la SNCF.
- 3- Sur quelles variables du marketing mix se fonde la stratégie marketing de la SNCF ?
- 4- Quels sont les enjeux et les moyens de l'amélioration de la gestion de la relation clients de la SNCF ?
- 5- Analysez les pratiques managériales de la Directrice générale de voyages-SNCF.com sur la base des critères suivants :
 - Rôles du manager public
 - Style de management

3- Vous répondrez aux questions suivantes.

- 1- Donnez une définition du Management public**
- 2- A partir de quels critères peut-on analyser une organisation publique ?
Donnez un exemple.**
- 3- Quelles sont les principales caractéristiques et les justifications du modèle bureaucratique de Weber ?**
- 4- Jusqu'à quel point les dispositifs statutaires permettent-ils le développement de pratiques de GRH dans les organisations publiques ?**

MASTER 1

**ADMINISTRATION ET GESTION TERRITORIALES
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES**

EXAMEN SEMESTRE 1

Deuxième session

I. Bories-Azeau

- 1- Comment définiriez-vous le Management public ?
- 2- Quelles sont les spécificités de la gestion des organisations publiques ?
- 3- Quels sont les enjeux de l'évolution des statuts de l'utilisateur de la prestation de service public ?
- 4- La gestion du personnel des organisations publiques : une gestion administrative et bureaucratique ?
- 5- En quoi l'entretien d'évaluation des agents publics relève-t-il du management participatif ?
- 6- Quelles distinctions faites-vous entre les notions de secteur public, service public et fonction publique ? Pourquoi faut-il distinguer ces trois notions ?