



SERVICES CULTURE ÉDITIONS  
RESSOURCES POUR  
L'ÉDUCATION NATIONALE

**Ce document a été numérisé par le CRDP de Bordeaux pour la  
Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel**

**session 2011**

# BTS SERVICES ET PRESTATIONS DES SECTEURS SANITAIRE ET SOCIAL

## E3 – GESTION

SESSION 2011

Durée : 3 h 30  
Coefficient : 4

**Matériel autorisé :**

- Une calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel et documentaire (circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n° 42).
- Aucun autre document n'est autorisé.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.  
Le candidat est invité à vérifier qu'il est en possession des pages 1/12 à 12/12.

**L'ANNEXE 3 est à rendre avec la copie**

### RECOMMANDATIONS AUX CANDIDATS

- Le sujet se compose de trois dossiers indépendants. Ils peuvent être traités dans un ordre quelconque mais une étude de cas constitue un ensemble dont il faut bien s'imprégner.

*NB : Bien qu'inspirées d'un cas réel, pour des raisons de confidentialité et de simplification, les données chiffrées et les mises en situation sont fictives.*

BTS Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social	Session 2011
Épreuve de Gestion E3	SPE3GE Page 1 sur 12



# ALBERTVILLE

**Adresse**  
Ville d'Albertville  
Centre Communal d'Action Sociale  
Espace Administratif et Social  
7, rue Pasteur - 73200 ALBERTVILLE  
Tél : 04 79 10 45 70  
Fax : 04 79 10 45 09

## CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE

### PÔLE ACTION SOCIALE

Le pôle cohésion sociale est géré par le Centre Communal d'Action Sociale. Il assure l'accompagnement des personnes en difficulté et accompagne le développement d'actions adaptées.

#### Les missions

- Accueillir, écouter, informer et orienter les personnes.
- Instruire les dossiers d'aide sociale (par exemple : COTOREP, R.M.I, secours d'urgence...).
- Piloter l'analyse des besoins sociaux.
- Initier et participer aux projets de développement social avec les institutions locales (illettrisme...).

### SERVICE D'AIDE À DOMICILE

Le service d'aide à domicile du CCAS est un établissement public qui gère, en plus de l'aide à domicile, les prestations de portage des repas à domicile et de téléalarme.

Le maintien à domicile de personnes âgées de plus en plus dépendantes a nécessité, en peu de temps, une réorganisation du service d'aide à domicile avec notamment une évolution du travail des aides à domicile.

Dès 2002, le service s'est trouvé face à plusieurs difficultés :

- déficit financier de 135 885 € avec une facturation erronée des interventions tant du côté des usagers que des caisses de retraite,
- organisation et gestion du personnel défaillante, absence de formation et gestion des plannings sur papier,
- insatisfaction des usagers et des élus,
- aucune lisibilité des actions menées et des besoins des usagers.

Par ailleurs, le métier d'aide ménagère a évolué vers l'aide à la personne (aide au lever, aide à la toilette, promenade, courses, préparation des repas...).

Dans ce contexte difficile la nouvelle direction a décidé une réorganisation du service et a profité de l'arrivée d'un nouveau chef de service pour définir les nouveaux objectifs :

- améliorer la qualité du service auprès des usagers,
- favoriser le contexte de travail du personnel,
- assurer une gestion financière efficace du service,
- se mettre en conformité avec la Loi du 2 janvier 2002,
- se lancer dans une démarche de qualité pérenne avec obtention de la norme NF X 50-056 (qui certifie un service et des procédures spécifiques à une profession et à un métier).

Vous êtes gestionnaire conseil auprès de la directrice du CCAS.

Pour mener à bien vos missions, vous disposez des documents suivants :

- Annexe 1** : Données chiffrées démographiques en 2010 ..... page 6
- Annexe 2** : Évolution démographique entre 2000 et 2010 ..... page 6
- Annexe 3** : Annexe à rendre avec la copie - Compte administratif simplifié et budget primitif (budget prévisionnel) ..... page 7
- Annexe 4** : Extrait de la balance du CCAS d'Albertville au 31/12/2010 ..... page 8
- Annexe 5** : Prévisions budgétaires pour l'année 2011 ..... page 8
- Annexe 6** : Comment faire accepter le changement à ses subordonnés ? ... pages 9 et 10
- Annexe 7** : L'importance d'un climat social sain conditionne la performance de l'organisation ..... pages 11 et 12

Les dossiers suivants sont à traiter :

- ⇒ **Dossier 1** : Analyse statistique ..... page 4
- ⇒ **Dossier 2** : Élaboration budgétaire ..... page 4
- ⇒ **Dossier 3** : Accompagnement du Personnel dans la Réorganisation du Service ..... page 5

**Barème indicatif**

**Dossier 1** : 25 points

**Dossier 2** : 25 points

**Dossier 3** : 30 points

## DOSSIER 1 – ANALYSE STATISTIQUE

Sophie GHIRON, directrice du CCAS, vous charge de mener une étude de la population du bassin d'Albertville afin de mieux appréhender l'avenir. Elle vous confie les tâches suivantes.

### Travail à faire :

- 1.1. A partir de l'annexe 1, présentez dans un tableau les données en faisant apparaître les effectifs et les fréquences.
- 1.2. Précisez le mode et l'étendue de la série statistique.
- 1.3. Calculez la moyenne et l'écart type de la série statistique en présentant vos calculs dans un tableau. Commentez brièvement vos résultats.
- 1.4. Expliquez quel type de graphique serait approprié pour représenter la série statistique.
- 1.5. Calculez, à partir de l'annexe 2, le taux d'évolution des données entre 2000 et 2010 pour les tranches d'âge à partir de 40 ans.

## DOSSIER 2 – ÉLABORATION BUDGÉTAIRE

Comme chaque année, le CCAS doit présenter son budget primitif et évaluer pour 2011 le montant de la subvention qu'il va demander à la commune sans laquelle il ne pourrait pas fonctionner.

Madame GHIRON vous demande de prendre en charge ce dossier en réalisant le travail suivant.

### Travail à faire :

- 2.1. A l'aide de l'annexe 4, établissez le compte administratif au 31/12/2010 en complétant l'annexe 3. (Les dépenses d'investissement étant inexistantes, vous réalisez le compte administratif pour les dépenses de fonctionnement uniquement).
- 2.2. A l'aide des annexes 4 et 5, réalisez le budget primitif (prévisionnel) du CCAS pour l'année 2011 en déterminant le montant de la subvention. Pour cela, vous complétez l'annexe 3.
- 2.3. Analysez en quelques lignes vos résultats.

### DOSSIER 3 - ACCOMPAGNEMENT DU PERSONNEL DANS LA RÉORGANISATION DU SERVICE

Dans le cadre de la réorganisation du service, et ceci afin de répondre aux nouveaux objectifs fixés, Madame GHIRON a besoin de votre expertise pour l'aider à mener à bien cette mission délicate, elle vous demande d'effectuer les travaux suivants :

#### Travail à faire :

- 3.1. A l'aide de l'annexe 6 et de vos connaissances, dans une note interne (maximum une page), présentez les modalités de la mise en place d'un accompagnement au changement au sein de l'organisation :
  - Évoquez en premier lieu les freins possibles au changement et leurs raisons,
  - Proposez ensuite des solutions afin que la mise en place se déroule sereinement et efficacement.
- 3.2. Dans le cadre d'une gestion efficace du personnel, indiquez les moyens que vous pourriez mettre en place pour accroître la motivation en tenant compte des contraintes liées au contexte.
- 3.3. A l'aide de l'annexe 7 et de vos connaissances, précisez les différents moyens d'évaluation des performances qui pourraient être mis en œuvre.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'Enseignement Professionnel  
Réseau SCEREN

## ANNEXE 1 : Données chiffrées démographiques en 2010

La population totale de la circonscription d'Albertville est de 18 683 habitants (données du dernier recensement de 2010) qui se répartissent comme suit :

- 24 % de la population est âgée de 0 et 19 ans
- 27 % de la population est âgée de 20 à 39 ans
- 26 % de la population est âgée de 40 à 59 ans
- 14 % de la population est âgée de 60 à 74 ans
- 9 % de la population est âgée de 75 ans et plus.

## ANNEXE 2 : Évolution démographique entre 2000 et 2010

	2000	2010
[40-59[	4 216	
[60-74[	2 348	
[75- 99[	1 425	
Population totale	17 411	18 683

Pour vous aider, reportez ici les résultats trouvés à la question 1.1

DANS CE CADRE

Académie : \_\_\_\_\_ Session : \_\_\_\_\_

Examen ou concours : \_\_\_\_\_ Série\* : \_\_\_\_\_

Spécialité/Option : \_\_\_\_\_ Repère de l'épreuve : \_\_\_\_\_

Épreuve/sous-épreuve : \_\_\_\_\_

NOM : \_\_\_\_\_  
(en majuscules, suivi s'il y a lieu, du nom d'épouse)Prénoms : \_\_\_\_\_ N° du candidat Né(e) le : \_\_\_\_\_  
(le numéro est celui qui figure sur la convocation ou la liste d'appel)

NE RIEN ÉCRIRE

Examen ou concours : \_\_\_\_\_ Série\* : \_\_\_\_\_

Spécialité/Option : \_\_\_\_\_

Repère de l'épreuve : \_\_\_\_\_

Épreuve/sous-épreuve : \_\_\_\_\_  
(Préciser, suivi s'il y a lieu, le sujet choisi)

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles intercalaires dans le bon sens.

**ANNEXE 3 : Compte administratif simplifié et budget primitif (prévisionnel)**  
A rendre avec la copie

Compte administratif 2010			
Dépenses de fonctionnement	Montants	Recettes de fonctionnement	Montants
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	

Report de l'exercice	Dépenses	Recettes

Budget primitif 2011			
Dépenses de fonctionnement	Montants	Recettes de fonctionnement	Montants
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	



**ANNEXE 4 : Extrait de la balance du CCAS d'Albertville au 31/12/2010**

N° compte	Libellé du compte	Montant
7066	Prestations de services à caractère social	184 350
7474	Subvention de la commune	650 000
77	Produits exceptionnels (dons / legs)	100 000
641	Rémunération du personnel	600 900
645	Cotisations - charges de personnel	270 000
60631	Fournitures d'entretien	1 200
604	Achat de services	20 000
60612	Énergie électricité	8 750
6156	Maintenance	2 400
616	Primes d'assurances	2 300
68	Dotations aux amortissements	11 000
6232	Fêtes et cérémonies	32 000
6262	Frais de télécommunications	3 600
6261	Frais d'affranchissement	2 200

**ANNEXE 5 : Prévisions budgétaires pour l'année 2011 :****Note au gestionnaire conseil**

Le budget primitif ou prévisionnel du CCAS pour l'année 2011 sera calqué sur le budget (compte administratif) de 2010. Les éléments seront donc repris à l'identique pour la majorité d'entre eux. Certaines données doivent en revanche être modifiées ou ajoutées.

Veillez en tenir compte lors de l'élaboration du budget primitif de 2011

- ➔ Achat de fournitures administratives pour 1 500 €
- ➔ Achat de vêtement de travail pour 1 080 €
- ➔ Hausse des achats de fournitures d'entretien de 75 %
- ➔ Hausse des charges d'électricité de 20 %
- ➔ Hausse des frais de télécommunications de 55 %
- ➔ Hausse des frais d'affranchissement de 20 %
- ➔ On évalue une hausse des prestations de services à 650 €

Déterminez le montant de la subvention de la commune pour l'année 2011.

*Sophie Ghiron*

## ANNEXE 6 : Comment faire accepter le changement à ses subordonnés ?

Au sein d'un environnement en perpétuelle mutation, les entreprises sont de plus en plus souvent amenées à changer pour s'adapter. Pas toujours aisés dans ces conditions de définir un cap et de s'y tenir. Une instabilité qui peut parfois dérouter des salariés.

Cette économie du changement oblige donc les entreprises à déployer des efforts particuliers en matière de communication afin de mobiliser les salariés et les impliquer. Voici des conseils pour faire accepter vos nouveaux projets et en réussir la promotion.

Vous serez de plus en plus fréquemment amené à communiquer des changements à vos équipes.

© Kabliczech / Fotolia



### Vendre son projet



Vous devrez faire attention à bien "emballer" votre projet au moment de le présenter.

© Kabliczech / Fotolia

Il est essentiel, avant d'agir, de dresser un bilan précis des enjeux inhérents au projet de changement. "Cela va passer par une phase de diagnostic qui permettra de déceler les points forts et faibles du projet en procédant par exemple à une analyse marketing de ce que l'on propose", précise Jacques Doyen, directeur associé de Vivienne 16, cabinet spécialisé dans la communication du changement.

"Aujourd'hui, la ligne managériale, c'est-à-dire le rapport d'autorité entre le manager et ses collaborateurs, n'est plus comme avant", ajoute-t-il. En période d'incertitudes il y a en effet beaucoup plus de défiance de la part des équipes et seul un travail d'analyse permettra, en identifiant les conséquences positives du projet, les "bénéfices produits" pourrait-on même dire en s'inspirant du langage publicitaire, de surmonter les appréhensions des collaborateurs.

### Identifier les relais internes et externes



Vous devrez vous attacher à identifier les partenaires clés qui contribueront à communiquer le changement.

© Kabliczech / Fotolia

Pour faire accepter son projet, il est également indispensable d'identifier les acteurs qui faciliteront la mise en œuvre et la diffusion du message. "Ils seront bien sûr internes mais parfois aussi externes", révèle Jacques Doyen en prenant l'exemple d'un conseil général qui mettrait en place un système de centralisation des demandes sociales et qui devrait non seulement impliquer un noyau clé d'éléments de l'entreprise mais aussi les partenaires sociaux associés à ce type de demandes.

"Au-delà du simple aspect rationnel, vous devez avant tout identifier les perceptions émotionnelles des collaborateurs clés, relatives à ce nouveau projet", recommande Jacques Doyen. Cela signifie écouter le ressenti des managers, comprendre leur point de vue quant à la mise en place du projet et éventuellement déceler des points d'aménagements.

### Faire de ses managers des porteurs du changement



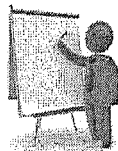
Il vous sera nécessaire de former les collaborateurs afin qu'ils s'approprient le message.

© Kabliczech / Fotolia

"L'objectif de la communication est d'expliquer, de faire comprendre et de valoriser les changements auprès des différentes parties prenantes, à savoir les managers de proximité et les salariés dont l'adhésion est indispensable", déclare Jacques Doyen. C'est à ce prix que vous réussirez à mobiliser vos équipes autour du changement. "Vous devez réussir à transformer ce noyau clé en ambassadeurs de votre nouveau projet, en véritables porteurs de votre message", ajoute-t-il.

Cela passe donc par des sessions de formation qui permettront aux équipes de s'appropriier le message et éventuellement d'y apporter des modifications. Car là encore il ne vous faudra pas hésiter à vous faire éclairer sur les conditions d'applications. Vos managers sont à même de comprendre les appréhensions de leurs équipes et donc d'identifier les leviers d'adhésion.

### **Expliquer le bénéfice collectif par un message simple**



Aussi complexe que soit le changement, vous devrez réussir à traduire simplement les bénéfices qui en découleront.

© Kaboliczech / Fotolia

Une erreur classique est de consacrer une majeure partie du discours à vendre le "quoi" sans avoir expliqué le "pourquoi" du changement. "Les personnes affectées par un changement veulent savoir le pourquoi avant toute autre information. Il faut leur laisser le temps de comprendre ce qui se passe", rappelle Jacques Doyen. C'est une situation compliquée pour eux car ils abandonnent une situation qu'ils connaissent pour une situation qu'ils ne connaissent pas.

C'est à vous de ménager cette période de transition en leur disant que vous avez "conscience des difficultés que cela va impliquer mais que vous allez mettre en place des solutions pour les limiter". Tout en rappelant les bénéfices que le changement va apporter, insistez sur le fait que l'entreprise ne trahit pas pour autant sa vocation.

### **Créer une dynamique**



Vous devrez fréquemment donner des nouvelles de l'avancement du projet.

© Kaboliczech / Fotolia

Il vous faut absolument éviter l'effet soufflet. Tout projet se construit sur le long terme. "Il s'agit d'en réduire les aléas et les zones d'incertitude en rythmant la communication au travers d'une information régulière et évolutive", explique Jacques Doyen.

Le ton doit rester objectif et factuel. Il ne faudra pas non plus que le discours occulte les difficultés éventuelles. "Un discours réaliste sera beaucoup plus crédible qu'un tableau dépeignant exagérément la situation en rose", déclare Jacques Doyen qui dénonce "la culture de perfection". Vous devez donc privilégier la transparence et ne pas hésiter à rythmer le changement par des communications fréquentes.

### **Organiser des remontées d'opinion**



En organisant des tables rondes, vous favoriserez l'échange et l'implication des collaborateurs.

© Kaboliczech / Fotolia

Jacques Doyen ajoute enfin qu'il est "indispensable d'écouter les besoins de ses équipes et de prendre en compte leurs remarques sur les avancées du projet". Une telle attitude est indispensable pour créer un climat de confiance et surtout une dynamique positive. Le projet est certes en marche et sa communication bien avancée mais cela ne vous autorise pas pour autant à le laisser en pilotage automatique.

"Nous avons ainsi lancé des enquêtes internes auprès de 16 000 personnes dans le cadre d'un projet pour un client", illustre Jacques Doyen. "Une synthèse de ce sondage a été réalisée avec l'aide des partenaires sociaux et elle a été diffusée sur l'intranet de l'entreprise", ajoute-t-il. L'engouement d'une équipe autour d'un projet est souvent proportionnel à son degré d'implication. Une implication qui ne doit donc pas faiblir au fur et à mesure de l'avancement du projet.

<http://www.journaldunet.com/management/direction-generale/communication-changement/> - Publié le 22/03/2010

BTS Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social	Session 2011
Épreuve de Gestion E3	SPE3GE
	Page 10 sur 12

## **ANNEXE 7 : L'importance d'un climat social sain conditionne la performance de l'organisation**

### **Pourquoi mesurer le climat social ou la satisfaction du personnel ?**

Le climat social dans l'entreprise est le pivot de l'efficacité. Absentéisme, accidents du travail, risques de conflits sociaux, refus du changement, autant de symptômes inquiétants dont les conséquences financières peuvent être graves.

Mesurer le climat social ou la satisfaction du personnel permet de prévenir de telles situations, mais aussi de mobiliser personnel et encadrement. C'est autant un outil de diagnostic qu'un outil de management.

### **Comment mesurer le climat social ?**

Mesure-t-on l'intelligence en demandant aux individus s'ils s'estiment intelligents ? Évidemment non ; ce domaine ne peut être mesuré que grâce à des outils spécifiques, et il en va de même pour l'observation sociale.

### **Que mesure-t-on dans une étude de climat social ou de satisfaction du personnel ?**

Si dans un test de personnalité on choisit les traits les plus intéressants à mesurer, dans une mesure du climat social il s'agit de sélectionner les dimensions caractéristiques les plus appropriées à votre problématique et à la situation de votre entreprise. Une étude qualitative préalable permet de mettre à jour les thèmes constituant le climat social de l'entreprise. A titre d'exemple, ces thèmes peuvent être :

- la perception du management
- l'acceptation du changement
- la qualité perçue du dialogue social
- l'implication du personnel dans le travail
- les conditions matérielles de travail
- etc.

### **Qu'est ce que la mesure ou l'audit du climat social ?**

La mesure ou l'audit du climat social est un acte de gestion qui a pour objectif d'aider la direction générale et la direction des ressources humaines d'une entreprise, dans l'amélioration de sa gouvernance, de son management et de sa conduite.

Mesurer ou auditer le climat social d'une entreprise revient à "prendre le pouls" de son organisation. Cela permet d'établir un diagnostic précis des éventuels problèmes sociaux et managériaux existants ou à venir et donc par anticipation, de pouvoir corriger / prévenir tout dysfonctionnement qui pourrait freiner la bonne marche de l'entreprise.

La mesure du climat social revient à évaluer et comprendre la perception qu'ont les collaborateurs sur tel ou tel aspect de la vie de la société et notamment sur tout ce qui concerne les "grands sujets des ressources humaines" (mesure de l'implication des collaborateurs, mesure de la charge de stress, mesure de la qualité du management, mesure de la satisfaction de la politique de rémunération, mesure de la communication interne, etc.).

## Comment mesurer ou auditer le climat social ?

La mesure du climat social s'effectue grâce au déploiement d'un ou de plusieurs baromètres sociaux. Ces baromètres sociaux constituent des outils très puissants de mesure de la "performance" (d'un service ou d'une organisation dans son ensemble).

Un baromètre social est un questionnaire (au format papier ou électronique) qui est transmis de manière anonyme et confidentielle à l'ensemble (ou partie) des collaborateurs d'une entreprise afin de mesurer leur perception sur tel ou tel aspect de la vie ou de la politique de la société.

Un baromètre social général ou la réalisation de plusieurs baromètres spécialisés sert à mesurer le climat social et la motivation des collaborateurs.

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel  
Réseau SCEREN