

# Étude de cas n° 1

## La base de loisirs BL de l'UCPA

### **1. Présenter le schéma de gestion du pôle LSP et de la base de loisir BL. En quoi vous paraît-il cohérent avec le plan stratégique de l'UCPA ?**

La structure de gestion ou schéma de gestion peut se définir à travers la réponse aux questions suivantes (Cf. pages 94 et suivantes du manuel).

#### ➤ Les objets et niveaux de contrôle (qu'est-ce qui est contrôlé ?)

Premier objet ou niveau de contrôles : les centres de responsabilités. De manière descendante, on trouve successivement :

- Les trois pôles qui correspondent aux trois grands domaines d'activité de l'UCPA : le pôle « Vacances Sportives », le pôle « Loisirs Sportifs de Proximité » et le pôle « Formation Professionnelle et centres d'apprentissage ».
- Dans chaque pôle, on suit les différents sites, puis à l'intérieur d'un site différentes unités de gestion. Ainsi à l'intérieur du pôle LSP, on va contrôler par exemple la performance des trois bases de loisirs, dont BL, qui constituent des centres de responsabilités de type centre de profits. La performance de BL va être pilotée ensuite en distinguant les sites de B et de L, puis les principales activités qui les composent : open set et nautique pour B, plage, golf, poney club pour L. Eux aussi constituent des centres de profit (responsabilité sur le niveau du chiffre d'affaires, des charges et d'une marge).

On trouve également un pilotage des produits ou plus exactement des services proposés. Au niveau du pôle LSP, une analyse est faite par grand type de prestations de services : on contrôle la performance des activités équestres, du golf, des patinoires... Au sein de l'Open Set, on suit les différentes formules d'abonnement, les locations et les enseignements hors abonnement, les services de soutien (bar, snack, boutique). Le pilotage des différents types de clients est également réalisé.

Enfin, il est mentionné le suivi de grands projets associés aux sites (projet d'ouverture d'une nouvelle activité par exemple).

#### ➤ Avec quels outils et systèmes d'information ?

En restant sur le pôle LSP et la base BL, on va trouver pour le pôle LSP :  
- un système budgétaire (plan opérationnel à 3 ans et budget annuel ; Cf. pages 84 et suivantes du manuel). Les informations proviennent d'une base de données alimentée par le logiciel de comptabilité et le logiciel de paie ;

- un tableau de bord mensuel, analysant site par site, unité de gestion par unité de gestion, le budget, le réel et les écarts de manière mensuelle ;
- un tableau de bord de synthèse sur le même modèle pour chaque unité de gestion mettant en évidence la marge contributive de cette unité ;
- un tableau de suivi économique qui détaille les différents postes de, charges et de produits, le budget et le réalisé, pour chaque unité de gestion. Il est destiné aux responsables opérationnels des unités de gestion ; Il est notamment alimenté par un suivi des recettes via un logiciel de caisse.

Ce système est complété par un suivi des volumes de ventes des prestations (nombre de stagiaires, nombre de journées d'activité) et des différentes catégories de clients (adultes individuels, juniors individuels, Comités d'entreprises, groupes ...)

➤ Avec quels moyens et dans le cadre de quelles règles ?

Peu de précision sur ce point dans le cas. Il apparaît cependant que les responsables de site ont une autonomie assez importante en matière de fixation du prix des prestations et de ressources (embauche par exemple).

➤ Avec quel horizon de prévision, quel mode de suivi et d'animation ?

Au niveau du pôle LSP, suivi annuel et mensuel essentiellement, un plan opérationnel à 3 ans.

Au niveau des sites, suivi journalier, puis mensuel et annuel.

➤ En s'appuyant sur quels acteurs ?

Un contrôleur de gestion par pôle, en charge du pilotage de la performance du pôle (par centres, par activités...) et ayant un rôle de soutien des opérationnels ; pas de rôle opérationnel sur le terrain

Le responsable opérationnel du site, en charge (éventuellement avec un stagiaire...) du pilotage de la performance du site.

Ce schéma de gestion apparaît en bonne adéquation avec la stratégie de l'UCPA :

- il est adapté à la diversification en cours vers l'activité LSP et dans une moindre mesure vers la formation professionnelle ;
- Il est également adapté au suivi de l'évolution des prestations et des types de public (augmentation de groupes et collectivités, des mineurs de 7-17 ans...).

## **2. Quels sont les points forts et les points faible du contrôle de gestion de la base de loisir BL, et du pôle LSP en général ?**

➤ Points forts

- Structure de gestion en cohérence avec la stratégie de diversification.
- Des contrôleurs de gestion pour chacun des pôles, en assistance aux opérationnels.

### ➤ Points faibles

- Des problèmes de formation/compétence des responsables opérationnels en charge du pilotage économique de leur site, alors qu'ils en ont la responsabilité ; ce point est en train d'évoluer comme le prouve le recrutement du responsable opérationnel de BL qui a certaines compétences en gestion (il a cependant eu besoin d'un stagiaire pour développer le contrôle de gestion). Cependant, pas de contrôleur de gestion sur site.
- Faiblesse des outils et des systèmes d'information de la base BL, même en matière de pilotage de la performance économique : il est par exemple difficile de mettre en place une comptabilité analytique, qui améliorerait le pilotage de chaque unité de gestion.
- Système de contrôle de gestion très focalisé sur le suivi des résultats et non sur le suivi d'actions à mener pour favoriser la performance (Cf. tableaux de bord stratégiques pages 118 et suivantes du manuel) : améliorer la qualité et l'efficacité des processus de production (accueil des publics, enseignement, location de matériel...), favoriser des partenariats avec les collectivités territoriales...
- La seule performance suivie à BL est la performance économique ; il n'y a rien concernant :
  - la qualité des services et la satisfaction des clients, alors que c'est une priorité stratégique affichée ;
  - la performance sociétale de l'UCPA : le pôle nautique ne parvient pas à l'équilibre économique compte tenu des publics accueillis (sportifs de haut niveau, groupes scolaires). Cependant contribue-t-il à une des missions affichées par l'UCPA (Cf. historique et annexe N°1) : éducation par le sport, épanouissement des jeunes, lien social... Un suivi de la fréquentation des installations par les groupes scolaires, les jeunes issus de CSP défavorisées, les sportifs... pourrait permettre de le savoir. Le suivi et le développement sur ce point de partenariat avec les collectivités territoriales environnantes pourraient être un moyen de concilier missions sociales et performance économique ;
  - dans la même perspective, une réflexion sur la performance environnementale pourrait être engagée : l'UCPA gère des espaces naturels de qualité, comme la base BL : des objectifs et des indicateurs concernant le respect et la sauvegarde de l'environnement pourraient être définis, là aussi en partenariat éventuel avec les collectivités territoriales ;
  - enfin, on peut s'interroger sur le suivi et l'amélioration de la performance sociale : sécurité, conditions de travail, formation...

### **3. Quelles suggestions d'amélioration pourriez-vous proposer dans le sens d'un pilotage global de la performance ?**

Développer une approche plus complète de la performance, notamment sur l'axe performance sociétale et la qualité de service. Une adaptation (compte tenu de la petite taille de l'unité) de l'approche du tableau de bord prospectif peut être suggérée pour la base BL :

- travailler sur la stratégie de BL compte tenu de la stratégie du pôle LSP et de l'UCPA : il s'agit d'articuler et de concilier des missions à caractère social en partenariat avec des collectivités territoriales (favoriser la pratique des sports pour tous les jeunes) avec les exigences de la performance économique ;

- améliorer l'offre de services en intégrant les attentes des différents clients (groupes scolaires, sportifs de haut niveau, particuliers, collectivités territoriales...) ;
- identifier et améliorer les processus internes à l'origine de la performance économique et de la satisfaction client : processus opérationnels (enseignement, accueil, restauration), processus support (achats et stockage par exemple) ;
- piloter le changement : déterminer des objectifs de progression et les actions à mener.

#### **4. En supposant concrètement que la Direction de l'UCPA accepte vos propositions d'amélioration, quels sont les facteurs de blocage que pourrait rencontrer votre projet de changement ?**

- Des facteurs humains : absence des compétences nécessaires, manque de ressources pour impulser ces projets de changement : BL est un site opérationnel sans fonctions support développées. Il s'agit d'identifier des chefs de projets compétents, disponibles et convaincus sur le site lui-même.
- Les systèmes d'information : actuellement, le cas souligne la pauvreté du système d'information de la base de loisirs ; c'est un facteur de blocage important au pilotage de ces projets. L'amélioration des processus opérationnels ou des processus support suppose par exemple de collecter des données physiques sur le fonctionnement du processus (fréquentation, présence des enseignants, disponibilité des équipements, type d'abonnements... pour le processus enseignement par exemple).

#### **5. La mise en place d'un système de *yield management* présente-t-il un intérêt pour la base de loisirs BL ?**

Le *yield management* vise à maximiser le chiffre d'affaires associé à la base de loisir, ou à une unité de gestion (nautique, open set....) en réalisant une combinaison optimale de la recette unitaire et du taux de remplissage.

Il est possible de mettre en place une tarification différenciée en fonction des clients : groupes scolaires, particulier adulte, particulier junior... Elle va générer un surcroît de chiffre d'affaires, si BL parvient à instaurer des barrières entre ces tarifs : âge, type d'horaires, services associés, abonnement...

Cette tarification différenciée peut permettre par exemple de favoriser le remplissage des enseignements ou des installations sportives aux heures creuses (tarifs attractifs ou services supplémentaires), et de percevoir un chiffre d'affaires plus important sur les prestations ou horaires les plus demandés. BL doit cependant veiller à la concurrence des salles privées, les prix étant actuellement un des facteurs de différenciation de l'UCPA.

Cependant, même si BL semble disposer d'un logiciel gérant les réservations des cours, des équipements, elle ne dispose vraisemblablement pas d'un système d'information permettant de mettre en place une gestion dynamique des contingents tarifaires. Ce n'est donc pas un véritable *yield management* qui est mis en place.

Enfin, on peut soulever la question de l'adéquation de ce type de pratique avec les missions sociales de l'association ; le YM pourrait conduire à refuser l'accès à la base de loisirs à un groupe scolaire dès lors qu'une demande à plus forte contribution existe.

**6. En quoi le cas de cette base de loisirs est-il révélateur des spécificités éventuelles du contrôle de gestion des activités de service ? Du pilotage de la performance dans un contexte associatif ?**

- Les activités de service posent des problèmes d'évaluation des outputs offerts aux clients : des heures de cours, de location de salle, mais aussi d'utilisation du bar, du restaurant, des salles de détente. Il est donc parfois difficile d'évaluer l'amélioration d'une prestation de service (un accueil plus convivial, une ambiance...) alors même que des coûts supplémentaires ont été engagés. Inversement une réduction des coûts peut entraîner une dégradation des prestations jugée peu importante par l'entreprise alors qu'elle est jugée comme forte par le client. Le suivi de la qualité perçue et de la satisfaction est donc très important.
- On voit bien dans le cas UCPA, et dans l'économie sociale en général, qu'il y a des tensions entre les valeurs et les missions des organisations, et certains aspects de la performance économique (le développement du chiffre d'affaires par exemple). Il y a donc un équilibrage à trouver entre les différents champs de la performance.