# Le management stratégique

# Le choix des objectifs et le contrôle stratégique

# dans les organisations publiques

# *Un verger participatif pour la commune de M.*

**Dossier élève**

**Le scénario et le questionnement**

# Phase I. Quels objectifs stratégiques ?

**étape 1 : Début juillet 2015, lors de la réunion du conseil municipal, est présenté le projet de verger participatif**

à la fin du conseil municipal du 3 juillet 2014 auquel assistent tous les conseillers municipaux et un public composé d’habitants de la commune, Monsieur le Maire prend la parole :

«  Je voudrai, avant de conclure cette réunion du conseil vous inviter à visionner un diaporama qui a été élaboré par la commission Environnement et patrimoine et qui présente ce que pourrait être un verger participatif au sein de notre commune. Vous savez que c’est un des projets qui est à l’étude, et cette première approche me paraît être une bonne base de travail pour approfondir notre réflexion ».

* 1. **Identifiez les objectifs fixés au projet de verger participatif de la commune de M.**

***Ressources à utiliser*:** Diaporama « Présentation\_Verger.pptx.» et Ressource notionnelle 1 : « Le Parc Naturel de la Haute vallée de Chevreuse »

à la suite de la présentation du diaporama et sur invitation du maire, le public est invité à poser ses questions. Madame Durand qui habite la commune depuis près de 50 ans demande la parole.

**Question de Madame Durand :**

*« Je trouve très intéressante votre idée de faire redécouvrir aux habitants de M. ce qui fait partie de l’histoire du village. Mais je me demande dans quelle mesure c’est à la commune de mener un tel projet. Pourquoi ne pas plutôt confier la réalisation du verger participatif à une association locale? En effet, il y a à M. des associations tout à fait compétentes qui s’occupent du patrimoine culturel local ».*

* 1. **Comparez les caractéristiques respectives d’une commune et d’une association : finalité(s), ressources financières et ressources humaines et bénéficiaires en remplissant le tableau ci-dessous.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | **Commune** | **Association** |
| **Finalité(s)** | |  |  |
| **Ressources** | ***Financières*** |  |  |
| ***Humaines*** |  |  |
| **Bénéficiaires** | |  |  |

* 1. **Selon vous, la question de Madame Durand est-elle pertinente au regard des finalités des deux organisations mentionnées et des objectifs du projet ?**
  2. **Expliquez pourquoi les objectifs fixés au projet de verger peuvent être qualifiés de « stratégiques » et montrez leur cohérence avec la finalité et les missions de la commune de M.**

***Ressources à utiliser :*** Ressource notionnelle 2 - Les objectifs stratégiques des organisations et Ressource notionnelle 3 - Les compétences des communes

***Ressources à mobiliser***: Notions étudiées dans les points 2.2 et 2.3 du référentiel : Quelles finalités pour les organisations publiques ? Quel rôle pour les associations ?

**Étape 2 : Le 10 septembre 2015, Monsieur Fantini réunit la commission « Environnement et patrimoine »**

Dès les premiers jours de la rentrée, la commission « Environnement et patrimoine » présidé par Monsieur Fantini, conseiller municipal, a commencé à travailler sur le projet du verger participatif. Si le conseil municipal y est favorable, une étude de sa faisabilité est cependant nécessaire.

Un premier document de travail a été élaboré – ***document 1*** –

1. **Présentez de manière structurée les ressources sur lesquelles la commune peut s’appuyer pour réaliser son projet.**
2. **Repérez les facteurs environnementaux qui ont influencé le projet de verger. Classez-les selon qu’ils sont favorables (Opportunités) ou contraignants (Contraintes) à la mise en place du projet.**
3. **Dans l’hypothèse où une autre commune de France envisageait de mettre en place un projet identique, montrez que les facteurs environnementaux ne seraient pas nécessairement les mêmes.**

**Ressources à utiliser**: Diaporama «Présentation\_Verger.pptx» et Ressource notionnelle 1 : « Le Parc Naturel de la Haute vallée de Chevreuse »

**Rédigez une synthèse en répondant aux questions suivantes** :

a) Comment sont déterminés les objectifs stratégiques dans les organisations publiques ?

b) Quels sont les facteurs qui influencent la fixation des objectifs stratégiques par les organisations publiques ?

# Phase II.  Sur quoi portent les décisions stratégiques et comment sont-elles prises ?

**Étape 3 : Le 15 octobre 2015, Monsieur le Maire reçoit Monsieur Fantini**

Le document de travail élaboré par la commission « Environnement et patrimoine » sous la présidence de M. Fantini est remis à Monsieur le Maire. Sachant le Maire préoccupé par de nombreux autres dossiers, Monsieur Fantini lui rappelle brièvement que si certains points du projet font l’objet de propositions concrètes, d’autres nécessitent encore de prendre des décisions pour finaliser le projet.

1. **Dégagez les aspects du projet qui n’ont pas fait l’objet de propositions concrètes dans le document de travail.**

***Ressource à utiliser***: Document 1 : Création d’un verger participatif à M., (Document de travail)

**Étape 4 : Le 17 octobre 2015, Madame Dupuis, conseillère municipale chargé du Budget est convoquée chez le maire**

***Extrait de la discussion :***

***Monsieur le Maire*** : Martine, j’ai là le document de travail pour le futur verger participatif. La commission « Environnement et patrimoine » a bien travaillé, et nous allons pouvoir, je pense, présenter le projet lors du prochain conseil municipal. Cependant, comme toujours, il reste à régler le problème financier. Je vous remets aussi le budget prévisionnel de financement qu’a commencé à élaborer la commission « Environnement et patrimoine » où ont été répertoriées principalement les dépenses. J’aimerais que vous le complétiez.

***Martine*** : Je m’en occupe. Mais je vous rappelle que l’on a budgété 4000 euros de recettes par autofinancement pour le moment pour ce projet et qu’une subvention peut être demandée. Vous pensez que ce sera suffisant ?

***Monsieur le Maire*** : Je n’en ai aucune idée, je n’ai pas encore regardé le document. Mais comme on vote le budget prévisionnel lors du prochain conseil municipal, il faudrait que l’on puisse inclure les dépenses et les recettes prévues pour ce projet.

1. **Expliquez pourquoi il est nécessaire de prévoir le financement du projet de verger participatif.**
2. **Complétez le budget prévisionnel de financement proposé par la commission « Environnement et patrimoine en… . Présentez vos observations concernant le financement du projet**
3. **Montrez qu’en l’état le budget prévisionnel du projet de verger pose un problème  de financement à la commune. *Justifiez votre réponse*.**
4. **Proposez des pistes de solutions permettant de résoudre ce problème de financement.**

***Ressources à utiliser***: Document 1 : Création d’un verger participatif à M., (Document de travail) - Fichier Excel Budget\_Financement\_ProjetVerger.xlsx - Ressource notionnelle 4 : Vote du budget communal, un processus décisionnel

**Étape 5 : Le 10 janvier 2016, l’édition du prochain bulletin municipal se prépare**

Le 10 janvier 2016, le conseil municipal a voté à l’unanimité le projet de verger participatif et son financement (Budget prévisionnel). L’annonce de cette décision est prévue dans le bulletin municipal à paraître début mars. Il serait souhaitable de compléter cette annonce par une information de la population sur les modalités envisagées pour la cueillette des pommes.

Monsieur Fantini réunit la commission « Environnement et patrimoine » - ***document 2*** -

1. **Rappelez la différence entre un bien ou un service marchand et un bien ou un service non marchand**
2. **Caractérisez l’offre proposée par la commune de M. à ses habitants en ce qui concerne la cueillette des pommes du verger.**
3. **Appréciez les arguments avancés par les membres de la commission « Environnement et patrimoine » pour fixer le prix  de l’offre. Les différentes propositions vous paraissent-elles cohérentes ou non avec les objectifs du projet ?**
4. **Montrez que la décision de fixation du prix de l’offre sera finalement prise sans que l’on puisse disposer de toutes les informations nécessaires.**

***Ressources à mobiliser***: Notions étudiées dans les points 2.2 et 2.3 du référentiel : Quelles finalités pour les organisations publiques ?

Rédigez une synthèse en répondant aux questions suivantes :

a) Sur quoi portent les décisions stratégiques des organisations publiques ?

b) Comment les décisions stratégiques sont-elles prises dans les organisations publiques ?

# Phase III.  Un contrôle stratégique s’impose-t-il ?

**Étape 6 : Le 30 juin 2016, un premier bilan est établi.**

Christelle et les deux autres bénévoles qui ont assuré l’ouverture du verger, font un premier bilan de cette première année de cueillette au verger participatif.

280 personnes se sont déplacées pour participer aux rendez-vous bimensuels, le plus souvent en famille. Elles ont récolté au total plus de 900 kg de pommes.

Plusieurs remarques ont été formulées concernant l’entretien du verger : herbes trop hautes, branches et arbres morts non coupés, pommes tombées non ramassées.… De fait, quelques pommiers situés sur le bord ouest du terrain devront être déracinés et de nouveaux arbres seront plantés à leur place.

1. **Rappelez quels sont les indicateurs de résultat du projet de verger participatif.**
2. **Le bilan établi ci-dessus par Christelle et les deux autres bénévoles confirme-t-il la pertinence de la décision prise par la commune  de créer un verger participatif ? *Justifiez votre réponse.***
3. **Selon vous, ce bilan peut-il remettre en cause :**

**- les objectifs définis par la commune ?**

**- les décisions stratégiques prises ?**

***Justifiez votre réponse.***

***Ressource à utiliser***: Document 1 : Création d’un verger participatif à M., (Document de travail)

Rédigez une synthèse en répondant aux questions suivantes :

a)Pourquoi des indicateurs sont-ils nécessaires pour effectuer le contrôle stratégique des décisions prises par une organisation publique ?

b) De quelles natures peuvent être ces indicateurs ? Donnez des exemples.

c) Quelles décisions une organisation publique peut-elle être amenée à prendre à partir de l’analyse de ces indicateurs ?