

INDICATIONS DE CORRECTION – SIEL
Capacités évaluées

	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
Dossier 1		
Questions obligatoires		
1.1 Présenter les finalités de l'association SIEL	1 ^{re} - Management Thème 1 - Q 1.2 Comment appréhender la diversité des organisations ?	- Caractériser une organisation donnée
1.2 Repérer les actions mises en œuvre par l'association pour réaliser son objet social.	1 ^{re} - SDGN Thème 1 - QG 1.1 Pourquoi est-il nécessaire d'organiser l'action collective ? 1 ^{re} - Management Thème 3 - QG 3.3. Les organisations de la société civile peuvent-elles se passer de stratégie ?	- Identifier les critères et les spécificités permettant de distinguer les grandes catégories d'organisations
1.3 Analyser la pertinence, au regard des opportunités de l'environnement, de la décision de l'association de se spécialiser sur l'activité de recyclerie.	1 ^{re} - Management Thème 2 - Q 2.3 Thème 3 - QG 3.1. 1 ^{re} - SDGN Thème 3 - QG 2 1 ^{re} - Management Thème 3 - Q 3.3	- Repérer les types de finalités de ces organisations - Repérer et analyser les choix stratégiques
1.4. Calculer et commenter l'évolution du chiffre d'affaires de l'association SIEL entre 2016 et 2019.	1 ^{re} Sciences de gestion La création de valeur conduit-elle toujours à une performance globale ? Tale - MSDGN Thème 1 - Q 1.1 1.1. Quels produits ou quels services pour quels besoins ?	- identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation ; - effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace pour situer la performance d'une organisation
Questions au choix	Première Management :	

1.5 a Montrer que l'activité de l'association SIEL relève d'une mission de service public. 1.5 b Identifier les ressources financières possibles sur lesquelles l'association SIEL peut s'appuyer et préciser les limites de chacune d'entre elles.	Thème 1 : 1.2 Comment appréhender la diversité des organisations ? Terminale MSDGN Thème 1 1.2. Quelles ressources pour produire ?	- Identifier les critères et les spécificités permettant de distinguer les grandes catégories d'organisations - Identifier les choix de financement possibles
Dossier 2		
Questions obligatoires		
2.1 Identifier les parties prenantes de l'association SIEL 2.2 Montrer que les attentes des différents acteurs internes de l'association SIEL sont convergentes 2.3 Repérer les intérêts du partenariat mis en œuvre concernant le projet de la nouvelle recyclerie respectivement pour SIEL et la communauté de communes Vichy Val d'Allier	1^{re} - Management Thème 1 - Q 1.4 Comment le management permet-il de répondre aux changements de l'environnement ? 1^{ère} Management thème 2 QG 2.3. Comment interpréter le diagnostic et le traduire en objectifs ? 1^{ère} Management thème 3 QG 3.1 Quelles options stratégiques pour les entreprises ?	- Identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs - Caractériser une organisation donnée - Identifier des noeuds de conflit et des points de consensus - Repérer et analyser des choix stratégiques
Questions au choix		
2.4 a À travers l'analyse du processus, montrer que l'organisation n'est pas efficace lors de la collecte et l'enlèvement d'objets	1^{ère} Sciences de gestion Thème 2 Le numérique crée-t-il de l'agilité ou de la rigidité organisationnelle ?	- Identifier les différentes étapes d'un processus de gestion et d'en schématiser l'enchaînement

chez les particuliers et proposer une amélioration		
2.4 b Montrer que le PGI permet de coordonner le travail des acteurs internes de la recyclerie	Tale - MSDGN Thème 1 - Q 1.4 Les transformations numériques, une chance pour la production ?	- Identifier le rôle des technologies numériques dans la production - décrire les mécanismes de coordination mis en place
Dossier 3		
Questions obligatoires		
3.1 Présenter des éléments caractéristiques du modèle économique de la nouvelle recyclerie	Tale - MSDGN Thème 1 - Q 1.1 Quels produits ou quels services pour quels besoins ?	- Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur
3.2 Montrer, en utilisant la méthode des coûts complets, que le coût de revient d'un meuble s'élève à 76.87 €.	Tale - MSDGN Thème 1 - Q 1.3 Quels choix d'organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts	- Déterminer la pertinence d'un contrôle des coûts
3.3 Préciser l'impact pour la nouvelle recyclerie si elle vendait le meuble rénové 70 € et conclure sur l'importance de contrôler les coûts.	1 ^{re} - SDGN Thème 3 - QG 1 Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?	- Analyser la relation entre le prix, le coût et le niveau de qualité d'un produit ou d'un service
Questions au choix		
3.4 a En une quinzaine de lignes, montrer que l'activité de cette nouvelle recyclerie favorise le développement de l'association SIEL, sans remettre en cause ses finalités.	1 ^{ère} - Management Thème 3 - Q 3.3	- Repérer les types de finalités de ces organisations
3.4 b En une quinzaine de lignes, identifier les interactions existantes entre l'association SIEL et son écosystème.	Tale - MSDGN Thème 3 - Q 3.4	- Distinguer les diverses relations existantes entre l'organisation et son écosystème

Dossier 1 – Le fonctionnement de l'association SIEL (30 points)

1.1. Présenter les finalités de l'association SIEL.

Les finalités de l'association ont un but non lucratif :

- sociales : réinsertion de personnes éloignées de l'emploi,
- sociétales : lien entre population et territoire,
- environnementales : gestion des déchets : partage des biens plutôt que le gaspillage.

1.2. Repérer les actions mises en œuvre par l'association pour réaliser son objet social.

Les organisations de la société civile regroupent une grande diversité d'organisations, qui ont en commun la poursuite d'un but non lucratif. L'objet social de l'association SIEL est l'insertion et la formation des personnes éloignées de l'emploi par l'activité de gestion des déchets sur le territoire de Vichy Val d'Allier.

Pour cela, l'association propose différentes actions :

- l'embauche de salariés sous CDDI ;
- un accompagnement dans les démarches administratives ;
- des actions de formation pour améliorer l'employabilité des salariés et leur permettre de trouver un emploi durable : formations internes pour des besoins spécifiques et formations en partenariat avec des organismes paritaires ou Pôle Emploi.

1.3. Analyser la pertinence, au regard des opportunités de l'environnement, de la décision de l'association de se spécialiser sur l'activité de recyclerie.

Les opportunités de l'environnement sont :

- l'essor du marché de seconde main ;
- le développement de l'économie circulaire ;
- l'émergence de mode de consommation alternatif ;
- l'importance donnée aux problématiques environnementales ;
- le recul de la consommation des produits neufs.

Ainsi, l'activité recyclerie permet de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs qui sont de plus en plus sensibles à l'impact environnemental de leurs choix de consommation et qui n'hésitent plus à acheter d'occasion, mais également à recycler leurs propres objets. Le contexte dans lequel SIEL intervient (limitation des ressources, , etc.) ne lui permet plus de faire l'économie d'une démarche stratégique.

La recyclerie a pour but la pérennisation de leurs ressources humaines et financières.

1.4. Calculer et commenter l'évolution du chiffre d'affaires de l'association SIEL entre 2016 et 2019.

Année	2016	2019
Montant CA en euros	52 780	232 500
Taux d'évolution globale	$((232\,500 - 52\,780) / 52\,780) \times 100 = \mathbf{340, 50 \%}$	

Le CA de la recyclerie de l'association a plus que quadruplé en 4 ans, preuve de l'engouement des consommateurs pour le marché de seconde main. D'après l'étude Opinion Way, les français privilégient davantage les modes de consommation alternatifs (vente entre particuliers et recyclerie). 70 % des français souhaitent désormais consommer de façon plus responsable, notamment des produits d'occasion, ce qui favorise l'économie circulaire.

Questions au choix

1.5a Montrer que l'activité de l'association SIEL relève d'une mission de service public.

Les activités de l'association sont :

- la réinsertion de personnes éloignées de l'emploi ;
- collecte d'objets destinés à être jetés ;
- rénovation de certains objets collectés ;
- vente d'objets à bas prix ;
- sensibilisation de la population à la protection de l'environnement.

Ces activités relèvent d'une mission de service public car elles :

- servent l'intérêt général ;
- relèvent, pour une grande part d'entre elles, d'un domaine de compétences de l'État ou des collectivités territoriales ;
- permettent à des individus de renouer avec l'emploi ;
- contribuent à la préservation des ressources locales.

1.5b Identifier les ressources financières possibles sur lesquelles l'association SIEL peut s'appuyer et préciser les limites de chacune d'entre elles.

Ressources financières	Limites
Les subventions publiques versées par les collectivités territoriales et l'État	Dépendance vis-à-vis des collectivités territoriales : risques de perte des subventions en fonction des choix de politiques publiques
Les recettes liées à la vente des produits des recycleries	- Incertitude face à une demande difficile à mesure - Risque de dépasser l'objet social et de tendre vers une activité commerciale lucrative, ce qui irait à l'encontre de la finalité même de l'association. - Approvisionnement en biens incertain
Les dons possibles de la part de la population	- Source de financement incertaine - Dons potentiellement limités

Dossier 2 – Les acteurs de l'association SIEL (30 points)

2.1. Identifier les parties prenantes de l'association SIEL.

Parties prenantes internes	Parties prenantes externes
Salariés permanents Salariés dans un dispositif d'insertion Bénévoles Président(e) et dirigeants	Vichy communauté La région Auvergne Rhône-Alpes Les clients Les organismes paritaires Pôle Emploi Les habitants de la communauté de communes

2.2. Montrer que les attentes des différents acteurs internes de l'association SIEL sont convergentes.

Le candidat doit distinguer les salariés permanents de l'association des salariés en réinsertion.

Acteurs	Attentes
Salariés permanents	Réaliser un travail utile à la société, obtenir une rémunération, être impliqué dans un projet collectif et d'intérêt général.
Salariés en réinsertion	Retrouver des repères et une confiance dans la capacité à assumer les contraintes d'un emploi. Bénéficier d'un soutien dans leur démarche de transition vers un emploi plus durable. Acquérir des compétences, bénéficier d'actions de formation, le tout pour développer leur employabilité.
Dirigeant	Pérennisation de l'association par la recherche de ressources
Bénévoles	Participation à un projet d'intérêt général et collectif. Se sentir utiles à la société. Se sentir partie prenante intégrante au sein de l'organisation.

Les attentes des différents acteurs internes de l'association sont convergentes. En effet, tous souhaitent la réalisation de la finalité sociale de l'organisation c'est-à-dire l'insertion par l'activité économique de personnes en difficulté en assurant leur accompagnement vers l'emploi.

2.3 Repérer les intérêts du partenariat mis en œuvre concernant le projet de la nouvelle recyclerie respectivement pour SIEL et la communauté de communes Vichy Val d'Allier.

Intérêts pour SIEL	Intérêt pour la Communauté Vichy Val d'Allier
- Bénéficiaire des subventions publiques (ressources financières) - Bénéficiaire de locaux gratuitement - Bénéficiaire des ressources du territoire de manière générale - Développement d'une activité de production grâce à laquelle des personnes peuvent être accompagnées	- Besoin de compléter et développer l'offre d'insertion sur un territoire, marqué par des difficultés sociales importantes (augmentation du nombre de demandeurs d'emploi et de bénéficiaires de minima sociaux, avec une concentration sur l'agglomération), - Recherche de solutions d'optimisation de la gestion des déchets sur le territoire

2.4a À travers l'analyse du processus, montrer que l'organisation n'est pas efficace lors de la collecte et l'enlèvement d'objets chez les particuliers et proposer une amélioration.

Le processus de collecte et d'enlèvement de meubles de l'association révèle une faiblesse : la perte de temps et des coûts supplémentaires liés à une gestion non efficace de la collecte des objets.

En effet le schéma de processus montre que :

- 1) Lors de la collecte des objets chez les adhérents, aucun état des lieux n'est réalisé par l'équipe logistique. Tous les meubles sont acheminés vers le site de Cusset. La limite apparaît à ce stade du processus.
- 2) Une fois arrivés à Cusset, les objets sont triés en fonction de leur état :
 - les meubles pouvant être vendus en l'état restent à Cusset ;
 - les meubles pouvant faire l'objet d'une rénovation sont transférés sur le site de Vichy ;
 - les meubles inutilisables sont transférés à la déchetterie de Vichy.

Il serait donc judicieux pour éviter les coûts en temps et en transport, que les objets fassent l'objet d'une expertise dès la collecte chez l'adhérent ou que le système d'information de SIEL puisse anticiper par une expertise à distance (photos envoyées par mail...) l'état des objets.

2.4 b Montrer que le PGI permet de coordonner le travail des acteurs internes de la recyclerie.

Arguments attendus de la part des candidats :

- facilite les flux d'informations entre les différents acteurs de l'organisation ;
- permet l'automatisation des processus de l'association ;
- permet un meilleur suivi des stocks et des flux entrants et sortants ;
- fluidifie la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation ;
- améliore la fiabilité et l'actualité des informations échangées ;

- permet l'élaboration de tableau de bord qui vont faciliter le suivi de l'activité par rapport aux objectifs fixés et la mise en œuvre d'actions correctrices le cas échéant.

Les différents modules du PGI permettent ainsi de prendre en compte l'ensemble des acteurs et l'ensemble des processus au sein d'un unique progiciel.

Conclusion : le PGI GDR permet de fluidifier les échanges entre les acteurs, un gain de temps et de productivité. Cela contribue à coordonner aux mieux les relations entre les acteurs internes pour un meilleur fonctionnement de l'association SIEL. Dans ce cas, l'exploitation de données de gestion exige le recours à des systèmes d'information de gestion. Un progiciel de gestion intégré joue un rôle majeur dans la coordination des différents acteurs du système de production et du système de gestion.

Dossier 3 – Le modèle économique de la nouvelle recyclerie (40 points)

3.1 Présenter des éléments caractéristiques du modèle économique de la nouvelle recyclerie.

La proposition de valeur	• Une valeur économique produite par la vente des objets valorisés, issus de dons de particuliers. • Une valeur sociale par la réinsertion des personnes à la recherche d'un emploi. • Une valeur sociétale par la réduction des déchets et une consommation plus responsable.
Les clients	• L'association souhaite cibler des particuliers en quête de la bonne affaire et d'objets uniques et originaux.
L'infrastructure	• Le magasin se situe à Vichy. • La recyclerie bénéficie également d'un réseau de partenaires importants, publics et privés, qui lui permettent de réaliser sa mission. • Le développement d'une nouvelle activité de transformation nécessitant un savoir-faire.
La source de revenus	Les revenus de la recyclerie de Vichy proviennent de ses ventes, avec des marges plus importantes que celles de Cusset.
La structure des coûts	Elle repose majoritairement sur le coût de la main d'œuvre.

Cette activité de production modifie le modèle initial en s'ouvrant sur une logique économique.

→ Les coûts seront-ils couverts par les revenus dégagés ?

3.2 Montrer, en utilisant la méthode des coûts complets, que le coût de revient d'un meuble s'élève à 76,87 €.

- Coût d'approvisionnement :

	Peinture		
	Quantité	PU	Total

	Planches de bois		
	Quantité	PU	Total

Achat de matières 1 ^{res}	1 000	28,75	28 750
Charges indirectes - centre approvisionnement	1 000	1,12	1 120
Coût d'achat	1 000	29,87	29 870

9 000	3	27 000
9 000	1,12	10 080
9 000	4,12	37 080

- **Coût de production :**

	Un meuble produit		
	Quantité	PU	Total
Peinture	0,4	29,87	11,95
Planches de bois	3	4,12	12,36
MOD Atelier	3	12	36
Charges indirectes - Centre rénovation	3	3,15	9,45
Coût de production	1	69,76	69.76

- **Coût de distribution :**

	Un meuble rénové		
	Quantité	PU	Total
Coût de production des meubles vendus	1	69.76	69.76
Charges directes de distribution	1	4,4	4,4
Charges indirectes - Centre approvisionnement	1	2,71	2,71
Coût de revient d'un meuble rénové	1	76.87	76.87

Le coût de revient d'un meuble rénové est estimé à 76.87 €.

3.3. Préciser l'impact pour la nouvelle recyclerie si elle vendait le meuble rénové 70 € et conclure sur l'importance de contrôler les coûts.

Si le prix de vente est inférieur à 76.87 €, l'entreprise réalisera une perte. Dans le cas où elle vendrait son bien 70 €, la recyclerie réaliserait une perte de 6,87 €

Le contrôle des coûts est primordial car il va permettre d'établir un prix de vente permettant à l'association de réaliser une marge.

Questions au choix

3.4a En une quinzaine de lignes, montrer que l'activité de cette nouvelle recyclerie favorise le développement de l'association SIEL, sans remettre en cause ses finalités.

L'activité de la nouvelle recyclerie génère des recettes supplémentaires ce qui favorise le développement de l'association SIEL. En effet, grâce à cette activité, l'association dispose de

financements supplémentaires pour engager une diversité d'actions destinées à la réinsertion des personnes en difficulté. Certes, il est nécessaire qu'elle réalise une marge plus importante, source de surplus plus importants, pour les réinvestir et assurer la mission de l'association. À aucun moment, il ne s'agit d'un enrichissement personnel, source de profit pour les dirigeants de l'association.

Ces finalités ne sont donc pas remises en cause :

- sa finalité sociale reste le fondement de sa raison d'être : proposer à des personnes en difficulté une activité productive assorties de différentes prestations définies selon les besoins de l'intéressé pour construire et finaliser avec elles un parcours d'insertion professionnelle durable. Les recettes supplémentaires permettent au contraire de multiplier les actions sociales ;
- sa finalité sociétale et environnementale reste assurée et même renforcée puisque l'activité de recyclerie permet d'éviter le gaspillage et de créer du lien entre les habitants.

Il y a tout de même une condition, que la nouvelle recyclerie permette de dégager une marge afin qu'elle procure des ressources financières nouvelles.

3.4b En une quinzaine de lignes, identifier les interactions existantes entre l'association SIEL et son écosystème.

SIEL évolue dans un écosystème qui lui procure des ressources. Réciproquement, SIEL, à travers ses actions produit des effets sur son écosystème.

Tout d'abord, SIEL bénéficie des ressources du territoire :

- humaines : les personnes éloignées de l'emploi constituent une force de travail qui permet d'assurer ses activités de recyclerie ;
- financières : les collectivités territoriales du territoire (communauté d'agglomération, région) lui fournissent des subventions qui lui permettent d'assurer sa mission et ses activités ;
- matérielles : l'association peut profiter des infrastructures mises à disposition par le territoire tels que les bureaux, ateliers, magasins. De même, la proximité de la déchetterie permet à l'association d'avoir une visibilité auprès de la population.

Dans le même temps, l'association SIEL produit de multiples effets socio-économiques et environnementaux pour le territoire :

- elle lutte contre le chômage par sa mission d'insertion des personnes éloignées de l'emploi ;
- elle permet l'accès à des biens de consommation à bas coût qui rendent possible l'équipement de la population ;
- elle crée de la richesse en rémunérant des personnes qui peuvent ensuite contribuer à faire vivre le territoire ;
- elle crée du lien social entre les habitants ;
- elle met en avant les questions de protection de l'environnement et participe activement à la réduction des déchets.