



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.**

Campagne 2010

Ce fichier numérique ne peut être reproduit, représenté, adapté ou traduit sans autorisation.

BTS SERVICES ET PRESTATIONS DES SECTEURS SANITAIRE ET SOCIAL

SESSION 2010

E 3 - GESTION

Durée 3 h 30
Coefficient : 4

Matériel autorisé :

Toutes les calculatrices de poche y compris les calculatrices programmables, alphanumériques ou à écran graphique à condition que leur fonctionnement soit autonome et qu'il ne soit pas fait usage d'imprimante conformément à la circulaire n° 99-186 du 16/11/1999.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 10 pages, numérotées de 1/10 à 10/10.

BTS Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social		Session 2010
Epreuve de Gestion E3	Code :SPE3GE	Page 1 sur 10

Présentation de l'entreprise

Enseigne	L'Art de Vivre
Adresse	15 rue du Temps 33000 Bordeaux
Coordonnées téléphoniques	05 56 33 35 29
Forme juridique	SARL
Capital Fonds Propres	2 500 € 31 524 €
Date de création	13/05/2004
Date de clôture	31/12
Chiffre d'affaires Résultat	546 590 € 38 261 €
Activité	Services à la personne
Cible	Personnes actives pour la gestion des tâches à domicile et garde d'enfants. Personnes âgées, dépendantes, handicapées qui font le choix du maintien à domicile.

Créée en 2002, « l'Art de Vivre » était à l'origine une association. En 2004, sa structure juridique a été modifiée. C'est aujourd'hui une entreprise reconnue sur son secteur pour son sérieux et la qualité des services offerts.

Elle est certifiée qualité n° NF X50-056 et est agréementée auprès du Conseil Général de la Gironde. Son activité affiche une croissance régulière qui lui permet d'envisager la création de nouvelles agences.

Monsieur LARRIEU, gérant de cette structure, vous soumet 3 dossiers qui doivent l'aider dans ses prises de décision :

- **DOSSIER 1 : ANALYSE DE L'EXPLOITATION**
- **DOSSIER 2 : OUVERTURE D'UNE NOUVELLE AGENCE**
- **DOSSIER 3 : RECRUTEMENT DU RESPONSABLE D'AGENCE**

Barème indicatif

Première partie : 25 points
Deuxième partie : 25 points
Troisième partie : 30 points

BTS Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social	Session 2010
Epreuve de Gestion E3	Code :SPE3GE Page 2 sur 10

DOSSIER 1 : ANALYSE DE L'EXPLOITATION

Avant de décider de l'éventuelle création d'une nouvelle agence, monsieur LARRIEU souhaite analyser les performances de la structure existante.

A partir de l'**annexe 1** et de vos connaissances :

- 1-1 Présentez les différences entre une association et une entreprise.
- 1-2 Calculez les taux de croissance annuels du chiffre d'affaires sur la période.
- 1-3 Évaluez, pour chaque année, le poids des deux principales charges sur le chiffre d'affaires.
- 1-4 Dans une note (maximum 1 page) adressée à monsieur LARRIEU, et en vous appuyant notamment sur les calculs précédents, vous analyserez le résultat et les raisons de son évolution.

DOSSIER 2 : OUVERTURE D'UNE NOUVELLE AGENCE

La société L'Art de Vivre, dont l'activité est pour l'instant limitée à la ville de Bordeaux, s'interroge sur l'opportunité d'ouvrir, début 2011, une deuxième agence. Elle se situerait dans le Bassin d'Arcachon, en Gironde, avec une offre de services orientée essentiellement vers les personnes âgées et/ou handicapées.

Vous êtes chargé(e) d'évaluer la faisabilité de ce projet.

- 2-1 À l'aide de l'**annexe 2**, présentez le compte de résultat différentiel de la nouvelle agence, pour l'année 2011.
- 2-2 Déterminez le seuil de rentabilité.
- 2-3 Sachant que les utilisateurs de services à domicile y consacrent en moyenne un budget de 75 € par mois, calculez le nombre minimum de clients nécessaires, chaque mois, pour assurer la rentabilité de la nouvelle agence.
- 2-4 Commentez brièvement les résultats obtenus.

BTS Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social	Session 2010
Epreuve de Gestion E3	Code :SPE3GE Page 3 sur 10

DOSSIER 3 : RECRUTEMENT

Vous êtes chargé(e), à l'aide des annexes 3 à 5, de mettre en œuvre le recrutement du responsable de l'agence d'Arcachon.

3-1 À partir des **annexes 3 et 4** et de vos connaissances, établissez le profil de poste type de responsable d'agence.

3-2 Présentez le type de contrat de travail que vous allez proposer au futur responsable d'agence. Justifiez votre réponse.

3-3 Rédigez l'offre d'emploi qui sera diffusée dans la presse régionale.

3-4 À l'aide de l'**annexe 5**, calculez le coût de ce recrutement sous la forme d'un tableau.

BTS Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social	Session 2010
Epreuve de Gestion E3	Code :SPE3GE Page 4 sur 10

ANNEXE 1 : LES COMPTES DE RESULTAT DES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008		31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
<u>Charges d'exploitation</u>				<u>Produits d'exploitation</u>			
Autres achats et charges externes	46 823	53 736	66 149	Production vendue de services	267 362	422 304	546 590
Charges de personnel	205 868	325 174	416 191	<u>Produits financiers</u>			
Impôts et taxes	670	2 001	4 225	Intérêts		1 409	
Autres charges d'exploitation	9 296	3 538	5 282				
Dotations aux amortissements	6 749	4 519	3 843				
<u>Charges financières</u>							
Intérêts	3 371	1 969	1 445				
<u>Charges exceptionnelles</u>							
Impôts sur les bénéfices		4 106	4 194				
<u>Bénéfice</u>		28 670	45 261	<u>Perte</u>	5 415		
Total	272 777	423 713	546 590	Total	272 777	423 713	546 590

ANNEXE 2 : LES ÉLÉMENTS PRÉVISIONNELS

Un recensement prévisionnel de l'activité pour l'année 2011 a permis de faire apparaître les éléments suivants :

Éléments	Valeurs	Informations complémentaires
<u>PRODUITS :</u>		
Services facturés	15 000 € hors taxe par mois	
<u>CHARGES :</u>		
Loyer	1 200 € hors taxe par mois	
Autres achats et charges externes	12 % des services facturés H.T	Charges variables
Charges de personnel	15 000 € par mois	Le 1/3 est considéré comme une charge fixe
Dotations aux amortissements	300 € par mois	Les dotations sont considérées à 100 % comme étant des charges fixes

BTS Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social	Session 2010
Epreuve de Gestion E3	Code :SPE3GE Page 6 sur 10

ANNEXE 3 : Directeur d'un établissement de soins et/ou d'aide à domicile – APEC publié le 10/10/2006

Le directeur d'un établissement d'aide ou de soins à domicile encadre et supervise l'action de professionnels qualifiés de l'aide ou du soin à domicile intervenant auprès de personnes âgées, malades ou en situation de handicap, de familles et de jeunes enfants. Ensemble, ils contribuent au maintien de la vie sociale et relationnelle de ces publics fragilisés.

Activités principales :

Organisation du service ou de l'établissement d'aide et/ou de soins à domicile

- Élaborer un projet de service afin de le présenter à l'instance tarifcatrice, le mettre en œuvre le cas échéant.
- Conduire le projet au quotidien et communiquer sur sa mise en œuvre tant auprès des salariés que des partenaires locaux.

Gestion administrative, budgétaire et financière de l'établissement

- En ce qui concerne les services d'aide à domicile, appliquer les règles générales d'autorisation d'existence ou de création d'un service, élaborer le contenu et la procédure de dépôt du dossier d'autorisation auprès du président du Conseil général.
- Préparer le budget, analyser les comptes de résultats des années précédentes, construire et argumenter le budget auprès des tutelles (Conseils généraux, Directions départementales de l'action sanitaire et sociale, Agences régionales de l'hospitalisation).
- Appliquer les modalités de tarification décidées par les financeurs et les tutelles.
- Constituer ou superviser les dossiers administratifs et calculer la participation financière des familles.
- Procéder à l'évaluation (auto-évaluation ou par un prestataire externe) des activités du service ou de l'établissement conformément à la loi du 2 janvier 2002.

Gestion, animation et encadrement des ressources humaines

- Identifier les besoins en compétences, recruter ou superviser le recrutement du personnel.
- Gérer les contrats de travail dans le respect de la législation en vigueur.
- Gérer les plannings modulés des interventions de l'équipe et des praticiens libéraux, les contrats à temps partiel (savoir les adapter à des situations particulières).
- Animer et gérer les instances de représentation du personnel (Comité d'entreprise et Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail).
- Évaluer le personnel et organiser des entretiens individuels.
- Gérer les absences et les remplacements, les retards du personnel.
- Animer régulièrement des réunions d'équipe.

Encadrement et supervision de l'activité de l'établissement ou du service

- Mettre en œuvre une démarche qualité, connaître son environnement réglementaire et normatif.
- Superviser l'évaluation des besoins des clients à leur domicile.
- Superviser la proposition d'un devis et la passation d'un contrat (entre l'établissement ou le service et le client).
- Appliquer la grille GIR (groupes iso-ressources), laquelle permet de définir le degré de dépendance d'une personne et de déterminer les ressources nécessaires à sa prise en charge.
- Gérer les relations avec les clients, notamment les cas d'insatisfaction.
- Prévenir les situations de violence ou de maltraitance à l'encontre de personnes dépendantes (participation à des formations et à des colloques sur le sujet).

BTS Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social	Session 2010
Epreuve de Gestion E3	Code :SPE3GE Page 7 sur 10

ANNEXE 3 (suite)

Relations et communication de proximité

- Informer les familles des modalités d'accompagnement de la personne dépendante.
- Analyser la demande de la personne dépendante et de sa famille pour proposer la solution la mieux adaptée.
- Bâtir ou superviser l'établissement d'un projet de vie et d'un plan d'aide ou de soins personnalisé avec la personne dépendante, sa famille et l'équipe médico-sociale de l'établissement.

Activités secondaires

- Organiser une veille juridique, sanitaire et sociale.
- Accueillir les stagiaires, veiller à leur encadrement, être tuteur de stagiaires auxiliaires de vie sociale, de techniciens d'intervention sociale ou familiale.
- Initier et mettre en œuvre un plan de formation, encourager et permettre l'accès à la validation des acquis de l'expérience pour tout le personnel.
- S'insérer dans les réseaux gérontologiques (CLIC, par exemple).

Variabilité des activités

Les services de soins infirmiers à domicile se donnent pour objectif de maintenir autant que possible les personnes âgées dans leur environnement familial et personnel. Des soins techniques infirmiers et des soins d'hygiène générale sont proposés à domicile à toute personne âgée de plus de 60 ans, malade ou dépendante, ou bien aux personnes handicapées âgées de moins de 60 ans sur avis médical et sur prescription du médecin traitant. Le directeur peut alors jouer le rôle de coordonnateur de soins.

Les services d'aide à domicile proposent un accompagnement social et des services d'aide à la vie quotidienne, par exemple le portage de repas, la téléassistance ou autre téléservice, les services de tutelle...

Il arrive fréquemment que ces deux types de services coexistent au sein d'une même association, et qu'un directeur unique assume la double responsabilité.

Enfin, la taille des différents services est très hétérogène : de moins de 25 personnes à plus de 200 salariés. Plus le service est petit, plus le directeur se doit d'être polyvalent.

BTS Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social	Session 2010
Epreuve de Gestion E3	Code :SPE3GE Page 8 sur 10

ANNEXE 4 : « La fonction d'un directeur de service d'aide à domicile s'apparente à celle d'un directeur de PME. » – APEC publié le 06/10/2006

Bernard Ennuyer, Directeur d'un service d'aide à domicile, Association les Amis

Bernard Ennuyer est diplômé d'une grande école d'ingénieurs dans l'hydraulique. Il a commencé sa carrière professionnelle en 1967 dans le secteur nucléaire, avant de s'orienter en 1968 vers le bénévolat au sein de l'association les Petits Frères des Pauvres. Il devient par la suite permanent et finit par quitter cette association ; en 1974, il occupe un poste d'enquêteur social dans un service d'aide à domicile. Parallèlement, il entreprend une thèse de sociologie sur l'entrée des personnes âgées dans une structure d'hébergement et obtient le grade de docteur en 1977.

En 1978, le directeur d'une caisse de retraite lui propose de monter un service d'aide à domicile à Paris. Bernard Ennuyer accepte le poste de directeur, qu'il occupe encore aujourd'hui.

Il note tout d'abord une certaine évolution dans le profil recherché par les **établissements** pour exercer des fonctions de direction : *"Avant, les associations embauchaient les directeurs en fonction de leur parcours, la plupart de ceux de ma génération ont un profil original et atypique. Aujourd'hui, les profils de gestionnaires sont de plus en plus recherchés. Les nouveaux directeurs sont davantage des chefs d'entreprise."*

Ce qui a particulièrement évolué dans sa fonction, c'est la relation à l'usager, lequel est devenu un client exigeant : *"On a affaire à des clients et non plus à des usagers. J'ai parfois des clients mécontents au téléphone, la plupart du temps ce sont des clients qui paient cher, bénéficiant peu de l'aide sociale. Ils attendent une prestation de qualité, et je dois gérer le service après-vente. Cela n'arrivait pas il y a quelques années. On travaille aujourd'hui sur de la prestation de services."*

"La fonction de direction requiert des compétences généralistes. J'ai l'habitude de dire que je suis un chef d'orchestre mais que je ne suis pas aussi bon que les solistes, les violonistes ou encore les pianistes. Pourtant, je dois parler avec tout le monde et surtout comprendre le langage de chacun : l'informaticien, le comptable, le juriste, les aides à domicile... Je dois donc avoir un minimum de compétences dans chacun de ces domaines."

"Ce poste nécessite un véritable sens du contact, tant dans les relations avec les clients qu'avec les équipes, il faut dialoguer en permanence avec elles, les écouter, les soutenir et maintenir une cohérence dans l'action. C'est une part importante du travail de directeur."

Parallèlement, le directeur d'un service d'aide à domicile doit avoir des compétences juridiques pour relayer l'actualité juridique auprès des équipes : *"Les décrets, il en tombe tous les jours. Il faut être capable de les comprendre, de les décoder ou, à défaut, de se les faire expliquer. L'enjeu est de taille : être directeur c'est aussi savoir traduire les orientations politiques et administratives auprès des équipes."*

Enfin, sa fonction de direction reste couplée à une vocation militante et politique : *"J'ai une vision du terrain et je peux faire remonter une certaine demande sociale, pour convaincre les politiques et les administratifs qu'il faut faire bouger les choses. Cela peut passer par la participation à des commissions d'experts, à des séminaires, à des conférences ou encore par la rédaction de publications. C'est une fonction indirecte, militante, qui est pour moi tout aussi importante que mes activités quotidiennes."*

BTS Services et Prestations des Secteurs Sanitaire et Social	Session 2010
Epreuve de Gestion E3	Code :SPE3GE Page 9 sur 10

ANNEXE 5 : Coût du recrutement

Après diffusion de l'offre d'emploi dans la presse locale, l'entreprise reçoit 40 candidatures. Dix candidats sont retenus et convoqués par courrier à un entretien de sélection.

On adresse aux autres postulants, un courrier pour les informer que leur candidature n'a pas été retenue.

Temps consacré au recrutement :

Personne concernée	Tâches	Durée
Monsieur LARRIEU	Définition du poste	2 heures
Assistante	Rédaction de l'annonce	45 minutes
Monsieur LARRIEU	Sélection des candidatures	10 minutes par candidat
Assistante	Préparation de la liste des candidats, rédaction et envoi des courriers	2 heures
Monsieur LARRIEU	Entretiens avec les candidats retenus et prise de décision finale	12 heures

Éléments du coût :

Salaires bruts mensuels (pour une durée de travail moyenne de 160 heures) :

- Monsieur LARRIEU : 4 000 €
- Assistante : 2 000 €

Taux de charges sociales patronales : 44 %

Coût de diffusion de l'annonce dans la presse locale à prévoir : 650 €