

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
ASSISTANT DE DIRECTION**

**ÉTUDE DE CAS
SESSION 2008**

Durée : 4 heures

Coefficient : 4

Matériel autorisé : calculatrice conformément à la circulaire n° 99-186 du 16/11/1999

Tout autre matériel est interdit.

Toute documentation est interdite.

RECOMMANDATIONS AUX CANDIDATS

- Le sujet se compose de 3 dossiers indépendants. Ils peuvent être traités dans un ordre quelconque mais une étude de cas constitue un ensemble dont il faut s'imprégner.
- Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou de les) mentionner explicitement dans votre copie.
- L'évaluation prendra en compte la qualité des productions.

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Le sujet comporte 15 pages numérotées de 1/15 à 15/15

Page de garde	p. 1
Présentation du sujet.....	p. 2
Dossier 1	p. 2
Dossier 2	p. 4
Dossier 3	p. 5

ANNEXES

Annexe 1 : Extrait du site www.festivals-ra.com	p.6/7/8
Annexe 2 : Entretien avec Isabelle Desplaces.....	p. 9
Annexe 3 : Tarifs billetterie 2007.....	p. 10
Annexe 4 : Extraits du bilan moral et financier Moisson d'Avril 2007.....	p. 11/12
Annexe 5 : Extrait du cahier de réservations Moisson d'Avril 2007.....	p. 13
Annexe 6 : Synthèse du budget Moisson d'Avril 2005.....	p. 14

DOCUMENT À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexe A : Budget prévisionnel Moisson d'Avril 2009.....	p. 15
--	-------

BARÈME INDICATIF

Dossier 1 : 20 points
Dossier 2 : 25 points
Dossier 3 : 15 points

LA COMPAGNIE DES ZONZONS

La COMPAGNIE DES ZONZONS est une association de type Loi 1901, créée en 1994. Composée d'artistes marionnettistes (metteurs en scène, auteurs, décorateurs, musiciens...), la compagnie propose tout au long de l'année, au sein du théâtre de Guignol, des spectacles mettant en scène Guignol, (marionnette créée en 1808 par Laurent MOURGUET) personnage emblématique de la ville de Lyon.

Le théâtre de Guignol n'est pas qu'un simple divertissement pour les enfants. En Guignol souffle le véritable esprit de la satire, celui qui animait déjà les marionnettes italiennes sur les places publiques au temps de la censure.

Formée au THÉÂTRE GUIGNOL DE LYON, l'équipe a une grande expérience de la marionnette lyonnaise. A la direction du Théâtre Le Guignol de Lyon depuis janvier 2000, la COMPAGNIE DES ZONZONS et son Directeur, Philippe AUCHERE, s'attachent chaque année à développer des actions culturelles en direction du public et des professionnels.

Vous êtes Claude DUMAS. Vous venez de signer un CDD du 12 mai au 28 septembre 2008, afin de remplacer l'assistante actuelle, Isabelle DESPLACES, en congé maternité.

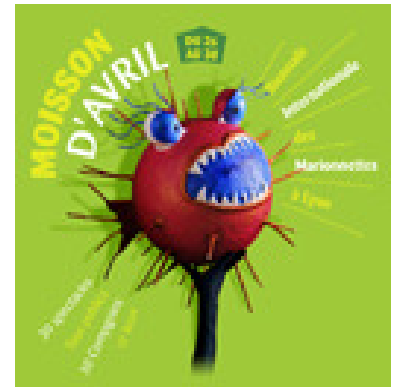
Outre, les travaux courants : billetterie, gestion des réservations, plannings des spectacles et des comédiens... Stéphanie LEFORT (responsable communication et administration) vous demande de l'assister dans l'organisation administrative de la prochaine biennale de la marionnette : MOISSON D'AVRIL. Cette biennale proposera cinq jours de programmations éclectiques, la dernière semaine d'avril 2009 : spectacles, ateliers, colloques, cinéma d'animation, chantiers d'expérimentation, expositions.

Ce temps festivalier a pour objectif de présenter un panorama des créations contemporaines du théâtre de marionnettes, en France et dans le monde.

Il s'agit bien sûr d'un temps de fête, où les rencontres s'organisent joyeusement, dans et hors les murs des théâtres. Fête populaire, elle permet de retrouver le rire libérateur et de partager des moments conviviaux en famille.

Votre mission s'organise autour de trois pôles principaux liés à la préparation de cette biennale :

- la gestion des bénévoles,
- l'analyse du système de billetterie actuel,
- la préparation du dossier de mécénat.



DOSSIER N° 1 : GESTION DES BÉNÉVOLES

Lors de la biennale 2007, une vingtaine de bénévoles a été recrutée parmi les amis des permanents du théâtre, mais aussi par l'intermédiaire du site www.festivals-ra.com qui propose de mettre en relation bénévoles et l'ensemble des festivaliers dont « Zonzons ». Stéphanie LEFORT, met à votre disposition un extrait de ce site (*annexe 1*) tel qu'il se présentait lors de la précédente biennale. Pour 2009, la compagnie des Zonzons disposera d'une page personnalisée qui facilitera les échanges avec les bénévoles.

Par ailleurs, Isabelle DESPLACES, dans une entretien, vous a communiqué son ressenti (*annexe 2*).

Travail à faire :

1.1 Élaborez un projet de page web permettant l'inscription des bénévoles pour la biennale 2009, à l'aide des *annexes 1 et 2*.

DOSSIER N° 2 : AMÉLIORATION DU FONCTIONNEMENT DE LA BILLETTERIE

Le 26/05/07, les bénévoles et permanents se sont réunis pour établir le bilan de MOISSON D'AVRIL 2007. Les tarifs (*annexe 3*) et l'extrait du bilan moral et financier (*annexe 4*) de 2007 mettent en évidence la complexité du système de billetterie et notamment la multiplicité des

- processus de vente : réservation, pré vente et vente ;
- lieux de vente : site de la Fnac, billetterie centrale du théâtre (sur place ou en téléphonant), sur les lieux de spectacle ;
- intervenants : personnel Zonzons, bénévoles.

Une refonte de ce système est donc à l'étude afin de faciliter l'organisation de la biennale 2009.

Stéphanie LEFORT vous demande, d'une part, d'analyser les dysfonctionnements liés à la billetterie. D'autre part, elle sollicite votre recul et votre vision novatrice pour apporter quelques suggestions d'amélioration au système actuel.

Travail à faire :

- 2.1** A partir des *annexes 3, 4 et 5*, réalisez le diagramme causes effet (ou diagramme d'Ishikawa) décrivant les dysfonctionnements du système de billetterie.
- 2.2** Dans une note, préconisez des solutions qui permettent de résoudre ces dysfonctionnements.

Philippe AUCHERE s'interroge sur l'opportunité d'acquérir un logiciel de gestion de billetterie (11 748 € HT). Avant d'étudier plus en détail les fonctionnalités de ce type d'outil, il souhaite valider la faisabilité financière pour l'association, qui devra recourir à un emprunt de 15 000 € (remboursable par amortissement constant sur 3 ans) à un taux annuel de 6,76 %.

Travail à faire :

- 2.3** Présentez un tableau d'amortissement de l'emprunt sur trois ans. Justifiez les calculs.
- 2.4** Proposez le tableau d'amortissement linéaire du logiciel sur la même durée que l'emprunt. L'achat pourrait être envisagé début septembre 2008. La valeur résiduelle sera nulle. Justifiez les calculs.

DOSSIER N° 3 : PRÉPARATION DU DOSSIER DE MÉCÉNAT

L'association sollicite chaque année des partenaires susceptibles d'effectuer des dons. Les deux mécènes réguliers de la Compagnie des Zonzons, RÉVILLON (chocolatier) et PIERRE NALLET (promoteur immobilier), ont versé chacun 10 000 € pour financer la biennale MOISSON D'AVRIL 2007. La VILLE DE LYON a subventionné la biennale à hauteur de 43 000 €. La subvention de la RÉGION RHÔNE-ALPES s'est élevée à 15 000 €. Pour 2009, les mêmes partenaires se sont engagés à verser des montants identiques. Le Fonds R. CIMETTA ne renouvellera pas sa subvention pour 2009.

L'organisation d'une biennale telle que MOISSON D'AVRIL engendre de nombreuses charges, principalement liées aux choix de programmations (*annexe 6*).

En effet, pour nombre de spectacles, le chiffre d'affaires prévisionnel ne permet pas de couvrir les frais artistiques. Le montant des ventes de 2009 est estimé au même niveau que celui de 2007.

Ce choix est affirmé par la COMPAGNIE DES ZONZONS qui souhaite, avant tout, transmettre le patrimoine culturel et populaire des spectacles de marionnettes.

Afin de solliciter de nouveaux mécènes, Stéphanie LEFORT établit chaque année un « dossier mécénat » qui présente les enjeux culturels de la biennale, la justification des choix de programmation, le plan de communication média et les budgets commentés.

Stéphanie LEFORT vous demande de préparer les éléments budgétaires sachant que pour 2009, la compagnie prévoit une augmentation globale des charges de l'ordre de

- 2,5 % pour le poste « Technique »,
- 4,5 % pour le poste « Communication »,
- 2 % pour tous les autres postes.

Le prix moyen des billets, en revanche, restera constant pour faciliter l'accès à la culture au plus grand nombre de spectateurs.

Travail à faire :

- 3.1** Établissez le budget prévisionnel 2009 (*annexe A* à rendre avec la copie). Seuls les sous-totaux sont demandés.
- 3.2** Calculez l'évolution en pourcentage des différents postes de charges et de produits entre 2005 et les prévisions 2009.
- 3.3** Commentez vos résultats.

ANNEXE 1 : Extrait du site www.festivals-ra.com PAGE 1

The screenshot shows a web browser window with the address bar containing <http://www.festivals-ra.com/petites-annonces/festivaliers.php>. The page features a navigation menu with the following items: Archives, Documentation, Espace Perso, Espace Pro, and Petites Annonces. Below the menu is a search bar with a 'G' icon and a 'Search' button. To the right of the search bar are icons for '106 blocked', 'Check', 'Look for Map', and 'AutoFill'. The main content area has a header with the text 'FESTIVALS-RA' and a list of genres: jazz, littérature, arts plastiques, reggae, jeune public, humour, pluridisciplinaire, electro, world, danse, rock&pop, musique, cinéma, and theatre. Below this is a section titled 'Cherchez un festival' with a question mark icon and an envelope icon. The main content area contains a large empty box with the text: 'Vous voulez vous investir dans un festival ? Déposez votre annonce ou consultez celles laissées par les organisateurs :'. Below this is a section titled 'DEPOSEZ UNE ANNONCE :'. Underneath, there are three lines of text: 'Passez une annonce sur Festivals-RA. C'est gratuit, rapide et facile :', '> J'AIMERAIS ÊTRE BENEVOLE DANS UN FESTIVAL', and '> JE CHERCHE UN STAGE DANS UN FESTIVAL'. The page ends with a 'Liens' section containing a search bar and navigation arrows.

ANNEXE 1 (suite) : Extrait du site www.festivals-ra.com PAGE 2

Adresse <http://www.festivals-ra.com/petites-annonces/festivaliers.php>

Google Search 106 blocked Check Look for Map AutoFill Liens

FESTIVALS-RA
jazz littérature arts plastiques
reggae humour jeune public
pluridisciplinaire electro
world danse rock&pop
musique cinéma théâtre

Cherchez un festival

Archives Documentation Espace Perso Espace Pro Petites Annonces

MOISSON D'AVRIL

Cherche **20** bénévoles pour la dernière semaine d'avril 2007

- > **Taches** : Bar / Accueil public / Accueil artistes / Logistique Technique
- > **Lieu** : 69 - Lyon
- > **Conditions** : Repas / Boissons
- > **Remarques** : Accès aux spectacles dans la limite des places disponibles

REPENDRE A L'ANNONCE

> JE CHERCHE UN STAGE DANS UN FESTIVAL

ANNEXE 1 (suite) : Extrait du site www.festivals-ra.com PAGE 3

Adresse http://www.festivals-ra.com/petites-annonces/public/repondre.php?id_pa_pro_b=10

Google Search 106 blocked ABC Check AutoLink AutoFill Options

Archives Documentation Espace Perso Espace Pro **Petites Annonces**

reggae jeune public
humour pluridisciplinaire electro
world musique reggae rock&pop
danse cinéma theatre

Cherchez un festival

Ecrire un mail à MOISSON D'AVRIL

> Votre mail :

> Sujet :

> Message :

Ok

Plan du site

ANNEXE 2 : Entretien avec Isabelle DESPLACES

En 2007, nous avons recruté une quinzaine de bénévoles grâce au site « festivals-ra.com » que nous avons découvert assez tard par rapport à l'avancement de la biennale.

Il nous a largement facilité la tâche du recrutement, c'est vrai.

Par contre, nous avons perdu énormément de temps à relancer par mail les bénévoles qui s'étaient inscrits sur le site.

La configuration du site « festivals-ra.com » ne nous permettait pas d'identifier dès le départ leurs disponibilités (jours précis et moment : matin, après-midi, soir), ni les compétences qu'ils souhaitaient développer pour nous aider : aide au montage/démontage des décors, gestion de la caisse, accueil, affichage, repas....

Pour 2009, nous disposerons d'une page web dédiée aux Zonzons.

Elle permettra à l'internaute bénévole de préciser ses disponibilités et ses vœux, au moment même où il propose sa participation.

Le webmestre du site m'a confirmé qu'il accepte de la créer sur le site « festivals-ra.com »

ANNEXE 3 : Tarifs billetterie 2007



Tarif normal

1 place achetée = 1 place dans le VIF¹

- Adultes : 10 €
- Enfants : 7€
- Étudiants : 8 €

Les abonnements

1 abonnement acheté = entrée libre sur tous les spectacles du VIF'

Pass J5

- 5 spectacles adultes : 40 €
spectacles supplémentaires : 8 €
- 5 spectacles enfants : 28 €
spectacles supplémentaires : 5 €

Pass F4

- 4 membres d'une même famille pour un même spectacle : 27 €
- 1 adulte supplémentaire : 8 €
- 1 enfant supplémentaire : 5 €

Les grandes soirées

- Le jeu de pistes marionnet'ic
Normal : 12 € - Réduit : 10 €
Repas en option dans le cadre du parcours : 10 €
- Soirée de l'Ami Temps
Entrée libre
- La deuxième grande nuit de la manipulation
Normal : 22 € - Réduit : 18 €
Repas inclus dans la soirée
- Concert Puppetmastaz
Tarifs : 10 € en prévente / 12 € sur place

Tarifs réduits

- Chômeurs, professionnels du spectacle, étudiants, seniors, titulaires d'un abonnement F4 ou J5

Les tarifs spéciaux

- Spectacle à l'amphithéâtre de l'opéra : « Effigie(s) »
Adultes : 15 € et – de 28 ans : 10 €
- Spectacles « cocons » : Lulubelle et Pezzetino
1 adulte + 1 enfant : 13 €
1 enfant ou 1 adulte supplémentaire : 5 €
- Spectacles du VIF' : tarif unique

¹ Les spectacles VIF' sont des spectacles découvertes (proposés par de jeunes compagnies encore peu connues du public, auxquelles les Zonzons veulent offrir une première scène)

ANNEXE 4 : Extraits du bilan moral et financier Moisson d'avril 2007

I – LA BIENNALE

Richesse de la programmation, qualité artistique des spectacles présentés, qualité des événements périphériques (exposition à l'Opéra de Lyon, colloque « des hommes et des ombres ») accueil et prise en charge des compagnies sont les bons points accordés le plus fréquemment.

[...]

Les points négatifs : l'éclatement du festival en des lieux parfois très éloignés et la complexité de la grille de tarif n'ont pas facilité la lisibilité de la biennale dans sa globalité. Les spectacles qui ont lieu à proximité du théâtre Le Guignol de Lyon, lequel constituait une sorte de point de rencontre, étaient les plus fréquentés.

Enfin, les spectacles pour adultes sont très difficiles à remplir : la marionnette est un art qui reste majoritairement considéré comme dévolu au jeune public.

[...]

II – LE POINT DE VUE DES BÉNÉVOLES

Environ 25 bénévoles ont participé cette année, essentiellement des étudiants.

Malgré la journée de formation, ils ont rencontré de nombreuses difficultés pour répondre aux clients qui demandaient un conseil sur le spectacle à choisir.

La multitude de tarifs n'était pas maîtrisée, peu de bénévoles étaient donc aptes à proposer des Pass.

Ils manquaient globalement de rigueur, notamment pour compléter le cahier de réservation. Ils n'ont pas toujours noté les noms, types de billets, ou coordonnées des clients qui pré réservaient. En effet, ils regrettent que la réservation ne puisse s'effectuer que sur un seul cahier quand trois téléphones peuvent sonner en même temps. Ils ont souvent « couru » après le cahier. Par ailleurs, celui-ci ne facilitait pas la recherche rapide par spectacle, ni par spectateurs, lorsque certains appelaient pour annuler une réservation.

[...]

III – LE POINT DE VUE DES PERMANENTS

↳ Les bénévoles :

Les jeunes bénévoles chargés de l'accueil physique et téléphonique (lors de la réservation des billets) n'étaient pas des spécialistes de l'accueil. Ils se regroupaient dans le hall d'entrée du grand théâtre (bruit, encombrement) et n'allaient pas spontanément près des clients (image).

Cependant, le nombre de bénévoles a permis de répondre très rapidement aux sonneries des trois téléphones qui étaient mis à leur disposition.

[...]

↳ **Les caisses :**

Elles ont été gérées, avec plus ou moins de rigueur selon les personnes qui en étaient en charge. La multiplicité des lieux et des intervenants pour la gestion de la caisse ne permet pas d'identifier les erreurs, ni les responsables. On constate, malheureusement que :

- ✓ les souches des billets n'ont pas toujours été données aux spectateurs (impossibilité de connaître le nombre de spectateurs précis pour un spectacle donné), surtout ceux qui bénéficiaient d'un Pass ;
- ✓ les caissiers n'ont pas pris la peine de remplir la feuille de caisse (manuelle) et de compter le nombre de billets vendus, le fond de caisse, le gain...

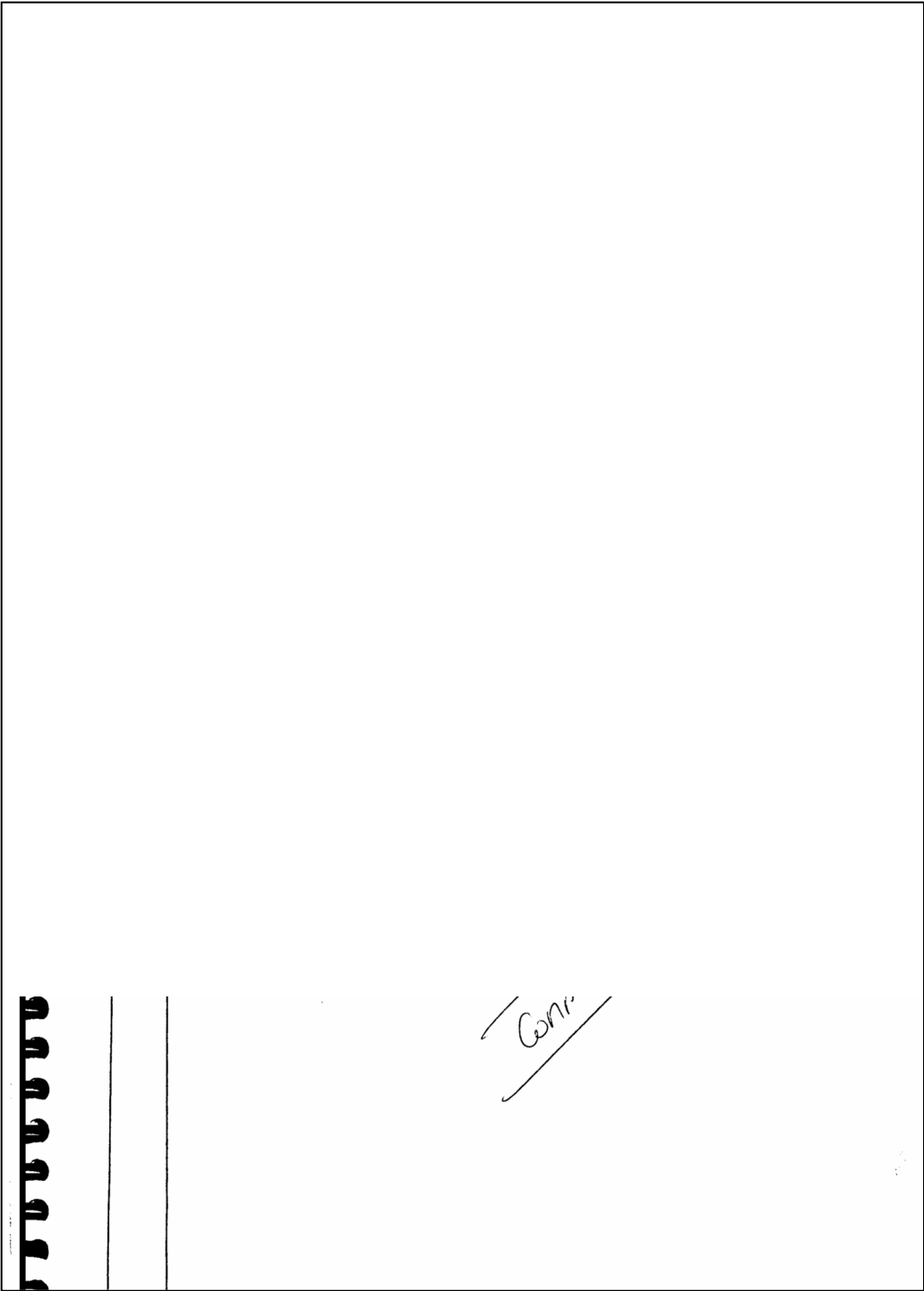
Le caissier ne disposait pas du cahier de réservation (resté au théâtre pour permettre l'enregistrement d'autres pré réservations), mais d'une photocopie, pas toujours actualisée. De plus, la liste des réservations telle qu'elle se présente ne permet pas de retrouver rapidement le nom du spectateur (quand il a été enregistré). Ceci génère des files d'attente longues à l'entrée des spectacles.

↳ **Les billets :**

Les spectateurs ont souvent pré réservé en adressant un mail aux Zonzons alors que cette modalité n'était pas prévue. Les moyens pour se procurer des billets sont pourtant déjà nombreux : par téléphone Zonzons, sur place au théâtre (pré réservation ou achat de la place), par le site Internet de la FNAC. D'ailleurs, les places vendues par la FNAC n'ont pas toujours été prises en compte dans le cahier de réservations.

Enfin, les pré réservations telles qu'elles fonctionnent aujourd'hui ne permettent pas de « pénaliser » le spectateur qui ne vient pas au spectacle et qui n'a pas eu le civisme d'annuler sa place. Nous perdons donc des ventes de billets, ou du temps lorsqu'il faut retrouver le spectateur, modifier l'ensemble de la page du cahier pour recalculer le nombre de places restantes...

ANNEXE 5 : Extrait du cahier de réservations Moisson d'Avril 2007



The image shows a large, empty rectangular frame representing a page from a reservation notebook. The frame is mostly blank, with a few faint lines and markings at the bottom left corner. On the far left edge, there is a vertical line with a series of small, dark, irregular shapes resembling a spiral binding. To the right of this binding, there are two vertical lines that define the start of a table structure. In the center of the page, there is a handwritten word "Conf." enclosed in a simple, hand-drawn rectangular box. The word "Conf." is written in a cursive, handwritten style.

ANNEXE 6 : Synthèse du budget Moisson d'avril 2005

SYNTHÈSE DU BUDGET MOISSON D'AVRIL 2004			
CHARGES		PRODUITS	
Artistiques	95 317	Billetterie	16 304
Techniques	14 953	Partenariat	8 245
Administration	2 045	Subventions	78 354
Communication	17 352		
Mission-Réception	6 478		

ANNEXE A - À RENDRE AVEC LA COPIE

BUDGET PRÉVISIONNEL HT Moisson d'avril ANNEE 2009 en Euro

CHARGES D'EXPLOITATION	2007	2009
------------------------	------	------

Artistiques	81 689	
Achat de spectacles	52 025	
Droits d'auteur	5 203	
Catering	600	
Défraiements	9 785	
Colloque Théâtre d'ombres	3 000	
Cinéma d'animation tchèque	500	
Exposition	0	
Nuit de la manipulation	1 000	
Transport compagnies	9 576	
Techniques	11 960	
Achat régie	1 200	
Locations matériel	1 000	
Location salles	1 500	
Frais annexes prêt de salle	1 500	
Salaires brut techniciens	4 336	
Charges	2 424	
Communication	30 784	
Création graphique	23 000	
Annonces, insertion	7 584	
Photo, vidéo	200	
Mission, Réception	4 400	
Mission 2005 + 2006	2 400	
Repas équipe bénévoles	2 000	
Administration	1 850	
Fournitures	1 250	
Assurances	600	
TOTAL CHARGES	130 683	

PRODUITS D'EXPLOITATION	2007	2009
-------------------------	------	------

Ventes	38 094	
Billetterie	18 094	
Partenariat	20 000	
Subventions	61 600	
Fonds R. Cimetta	3 600	
Ville de Lyon	43 000	
Région Rhône Alpes	15 000	
TOTAL PRODUITS	99 694	