**Peut-on parler de stratégie pour une association ?**

**DOSSIER élève**

**Le cas AIPH**

L’Association pour l’Insertion professionnelle des Personnes Handicapées (AIPH), créée en 1989, intervient dans le champ du handicap. Comme son nom l’indique, sa mission principale est de favoriser, par de multiples dispositifs, l’insertion dans l’emploi d’un public particulièrement soumis aux difficultés économiques et sociales, les personnes handicapées. Elle se situe à l’interface entre ce public et les employeurs. L’arrivée en 2006 d’un nouveau dirigeant a provoqué une réflexion en profondeur sur les finalités, les objectifs, les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Ainsi, l’AIPH prestataire de services d'accompagnement au recrutement et à la formation de personnes en situation de handicap s’est orientée vers de nouvelles prestations tous publics. L’étude des enjeux auxquels l’AIPH est confrontée et des décisions prises depuis l’arrivée du nouveau dirigeant vous conduira à vous interroger sur une question clé : *Peut-on parler de stratégie pour une association ?*

Le dossier comprend :

* un questionnement,
* un cas permettant de découvrir l’AIPH et son environnement,
* des ressources notionnelles utiles à la réflexion et au traitement des questions.

À partir du cas AIPH et en vous aidant des ressources notionnelles, vous traiterez les questions suivantes :

**Partie 1 : La mission et les parties prenantes de l’AIPH**

1. Repérez la finalité, les missions et l’objet social de l’AIPH.
2. Rappelez ce qu’est une partie prenante pour une organisation.
3. Repérez les parties prenantes de l’AIPH et leur rôle dans le processus de réflexion stratégique.

**Partie 2 : Les ressources de l’AIPH et les enjeux liés à leur mobilisation**

1. Identifiez les ressources financières et humaines dont dispose l’AIPH.
2. Analysez les risques économiques auxquels l’AIPH est exposée.

**Partie 3 : les choix stratégiques de l’AIPH depuis 2006**

1. Identifiez les axes de développement de l’AIPH et montrez qu’ils s’appuient sur les compétences et ressources qu’elle détient.
2. Établissez un lien entre les choix stratégiques de l’AIPH et les risques identifiés dans la question 5.
3. Identifiez les objectifs stratégiques actuels de Philippe Douis et appréciez leur cohérence avec ses choix stratégiques antérieurs.
4. Repérez les synergies sur lesquelles l’AIPH pourrait s’appuyer pour mettre en œuvre ses choix stratégiques
5. Proposez d’autres moyens appropriés pouvant permettre à l’AIPH de se développer et de pérenniser ses ressources.
6. Analysez le contrôle stratégique mis en place par l’AIPH.
7. En conclusion, dites si selon vous l’on peut parler de stratégie pour une association.

**le cas AIPH**

**Annexe 1 - l’AIPH jusqu’en 2006**

|  |  |
| --- | --- |
| AIPH | L’AIPH a été créée en 1989 par le Pré de la Bataille, importante association normande créée en 1892 dont les missions s’articulent autour du handicap (le Pré de la Bataille gère plusieurs établissements spécialisés d’aide par le travail, un service d’accompagnement à la vie sociale d’adultes handicapés, plusieurs foyers d’hébergements…).  |

L’AIPH a été créée pour gérer une équipe de préparation et de suite au reclassement (EPRS). Ce dispositif est encadré par la loi handicap de février 2005 et consiste à favoriser l’insertion professionnelle des personnes handicapées, avec deux principales missions :

* *une mission de conseil aux entreprises* : information sur les obligations légales, sur les aides financières mobilisables, identification des postes accessibles aux personnes handicapées et définition du processus de recrutement adapté, présentation de candidatures ciblées, mise en place des conditions d’accueil, etc… ;
* *une mission d’accompagnement des personnes handicapées* : accueil, information et conseil, élaboration d’un projet de formation, soutien à la recherche d’emploi, facilitation de la prise de fonction, etc.

En 2001, les EPSR ont été intégrées au sein d’un réseau, Cap Emploi, financé par l’AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées, acteur majeur du handicap en France, puisqu’elle gère les contributions financières des entreprises soumises à l’obligation d’emploi des personnes handicapées, soit plus de 600 millions d’€ par an), le FIPHFP (Fonds d’insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) et Pôle Emploi, qui redirige vers les EPSR les demandeurs d’emplois déclarés travailleurs handicapés. Le réseau Cap Emploi compte 103 associations, réparties sur le territoire français. En Haute-Normandie, c’est l’AIPH qui assure cette mission.

Concrètement, le label Cap Emploi est attribué par l’AGEFIPH à une association locale, pour une durée de trois ans. Un audit est ensuite réalisé pour déterminer si l’agrément peut être reconduit. Depuis 2001, l’AIPH a toujours obtenu ce label. Jusqu’en 2006, l’activité de l’AIPH a consisté exclusivement à exercer les compétences d’EPSR. En somme, l’AIPH, c’était Cap Emploi, et uniquement Cap Emploi.

En 2006, l’arrivée d’un nouveau dirigeant, Philippe Douis, va être l’occasion d’une réflexion sur les orientations de l’association. Des décisions déterminant à moyen et long terme les activités et le développement de l’association vont être prises.

Les auteurs

**Annexe 2 -Statuts de l’AIPH (Extraits)**

Article 1er

Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901 ayant pour titre : **Association pour l’insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (A.I.P.H.)**.

La durée de l’Association est illimitée.

Article 2

Cette Association a pour but l’insertion professionnelle des Personnes Handicapées, soit dans le milieu ordinaire, soit dans le milieu protégé, en créant et en gérant une Équipe de Préparation, de Suite et de Reclassement (E.P.S.R.) conformément aux textes en vigueur.

L’Association pourra créer tous les Établissements ou Services permettant :

* L’évaluation des capacités socio-professionnelles de la personne handicapée.
* La recherche, par le biais de la formation ou de toute autre action, d’une qualification professionnelle.
* Un travail en contact avec les employeurs éventuels et avec tous les organismes susceptibles de favoriser l’emploi des personnes suivies par l’E.P.S.R.
* L’étude, la recherche et la création d’emplois aménagés soit en milieu ordinaire, soit en milieu protégé.
* Le suivi de la personne handicapée tout au long du processus de reclassement.

Source : AIPH, statuts

**Annexe 3 - l’AIPH, chiffres clés**

|  |  |
| --- | --- |
| **En 2013, l’AIPH, c’est :** pictogramme | * 31 salariés : psychologues, commerciaux, conseillers emploi handicap, conseillers employeurs, conseillers formation, administratifs, et le directeur
* 1,8 millions d’€ de budget annuel
* Un conseil d’administration composé de 24 élus
* 70% de charges de personnel
* Plus de 1000 projets personnalisés d’accès à l’emploi (en collaboration avec Pôle Emploi), 900 placements de travailleurs handicapés, 400 formations proposées, 750 prestations liées au projet professionnel…
 |

Site internet de l’AIPH

**Annexe 4 – Interview de Philippe Douis, directeur de l’AIPH**

*Quels sont les changements intervenus au sein de l’AIPH depuis votre nomination au poste de directeur en 2006 ?*

Philippe Douis - En 2006, l’AIPH comptait 13 salariés et une seule activité : la mission d’insertion professionnelle des personnes handicapées, dans le cadre des compétences dévolues par le réseau Cap Emploi.

En 2013, l’effectif est désormais de 31 salariés. Notre activité principale est toujours l’insertion des personnes handicapées, notre rôle de membre du réseau Cap Emploi est toujours prédominant. Mais nous exerçons désormais quatre autres activités :

* Bilans de compétences[[1]](#footnote-2) ;
* Conseil en VAE (validation des acquis de l’expérience)[[2]](#footnote-3) ;
* Conseil en prévention des risques psychosociaux ;
* Accompagnement psychologique des personnes handicapées.

*Le public cible est-il toujours les personnes handicapées ?*

Ph. D. - Majoritairement, oui. Car notre fine connaissance des problématiques du handicap et des difficultés d’insertion professionnelle de ce public nous permet d’être particulièrement performants dans ce domaine. Mais progressivement, les compétences acquises sur les nouveaux domaines (bilans de compétences, VAE, prévention des risques psychosociaux) nous ont permis d’être crédibles auprès d’autres publics. Quand on sait établir un bilan de compétences ou concevoir un parcours de formation, on peut le faire pour tout le monde. Les entreprises n’hésitent désormais plus à nous solliciter en dehors même du champ du handicap.

*Ces activités s’inscrivent-elles toujours dans le cadre de vos statuts ?*

C’est une question intéressante et problématique : notre objet social est limitatif, il est désormais nécessaire de le faire évoluer. Mais comme vous le savez, il me faudra pour cela l’assentiment de mon Conseil d’administration et de l’Assemblée générale de l’association. Et ce n’est pas chose aisée, car si tout le monde m’a suivi jusqu’ici, ces changements touchent à l’ADN de l’association. Nous allons d’ailleurs travailler sur un renouvellement de notre projet associatif[[3]](#footnote-4), pour réfléchir, ensemble, aux valeurs que nous défendons et à ce que nous voulons devenir. Cette évolution stratégique bouleverse les habitudes et les identités, mais elle est nécessaire et nous rend créatifs. Par exemple, j’ai proposé d’utiliser un nouveau nom pour proposer nos nouvelles prestations : Actions pour l’Intégration des Potentiels Humains (AIPH…), ce qui nous permet de ne plus être cantonnés au seul domaine du handicap.

*Pourquoi ces changements ?*

L’agrément Cap Emploi est décerné tous les trois ans par l’AGEFIPH (et deux autres structures, pour être précis). De cet agrément dépend notre financement. Chaque année, nous recevons 1,4 millions d’euros. Sur un budget annuel de total de 1,8 millions. En 2006, la subvention AGEFIPH représentait 100 % de nos recettes ! Dans d’autres associations, les recettes sont plus diversifiées : cotisations des adhérents, dons, legs et donations (nous ne pouvons pas y prétendre, notre rayonnement régional nous interdit toute chance de prétendre à la reconnaissance d’utilité publique). Chez nous, le seul financeur c’est l’AGEFIPH.

Vous comprenez pourquoi j’ai tout fait pour diversifier les ressources de l’association. Tous les trois ans, un audit est réalisé. Si nous ne satisfaisons plus les critères de performance fixés par l’AGEFIPH, nous risquons de perdre notre agrément (et donc les 24 emplois à temps complet affectés à notre activité Cap Emploi). Par ailleurs, il est question de nous mettre en concurrence avec d’autres associations du secteur du handicap. Pour moi, cette diversification, c’est une question de survie. Les quatre nouvelles activités occupent aujourd’hui 6 salariés à temps plein et permettent de générer 400 000 € de chiffre d’affaires, mon objectif est de les développer beaucoup plus. Nous venons de déménager dans de nouveaux locaux, plus grands, c’est l’une des traductions concrètes de notre volonté de développement. Ces locaux nous permettront de mieux accueillir nos différents partenaires, les entreprises en particulier (1 000 partenaires à fidéliser tout de même…).

*Subissez-vous une concurrence, comme les entreprises ?*

Sur notre activité historique, il est régulièrement question de nous mettre en concurrence lors du renouvellement de l’agrément Cap Emploi. Mais pour l’instant, ce n’est encore jamais arrivé. Sur les nouvelles activités, nous répondons fréquemment à des appels d’offres[[4]](#footnote-5), la concurrence est donc automatique. Je dis souvent à mes administrateurs et à mes salariés que si je gère mon association comme une entreprise, c’est qu’elle en partage beaucoup de caractéristiques…

*Comment votre action est-elle évaluée par les instances dirigeantes de l’association ?*

Chaque année, à la suite du rapport moral effectué par le président, je présente au conseil d’administration mon rapport d’activité, qui comprend des indicateurs stratégiques et financiers. Il m’a fallu pour cela concevoir un système de mesure et de contrôle. Par exemple, je connais en permanence le nombre de travailleurs handicapés suivis, le nombre d’entreprises bénéficiaires de nos prestations, je le compare aux objectifs fixés en début d’année… Je suis aussi de près l’évolution du chiffre d’affaires des nouvelles activités créées depuis 2006. Enfin, l’audit triennal de l’AGEFIPH est un véritable aiguillon qui nous oblige à constamment évaluer le résultat de nos actions.

*Quels sont vos objectifs désormais ?*

Notre volonté est de continuer à réduire notre dépendance vis-à-vis de nos financeurs. J’envisage de proposer de viser un nouveau public, les seniors. Leurs besoins sont nombreux (préparation à la retraite, aide au retour à l’emploi…) et nous disposons, je pense, des compétences nécessaires pour y répondre. Nous sommes par ailleurs en permanence à l’écoute des appels d’offres de nos clients et de nos prospects. Peut-être y trouverons-nous des voies nouvelles de développement de nos activités.

Source : Les auteurs

**RESSOURCES NOTIONNELLES**

**Ressource 1 - L’objet social d’une association**

Les statuts doivent mentionner le champ d’activité de l’association loi 1901 en faisant apparaître clairement les buts et activités de l’association. Attention, si l’association loi 1901 a une activité habituelle de vente ou de fournitures de service, elle doit obligatoirement le mentionner dans son objet, ceci dans le but de lutter contre certaines pratiques para-commerciales. Le Code de commerce n’exige pas expressément que soit mentionné le détail de ces activités et rien ne semble interdire aux statuts d’être relativement généralistes, dès lors que l’exercice de l’activité est effectivement indiqué.

Source : *assistant-juridique.fr*

**Ressource 2 - Les instances dirigeantes d’une association**

On distingue plusieurs instances dirigeantes au sein d’une association :

* L’assemblée générale (AG), composée de tous les membres. Elle est souveraine, ses décisions s’imposent. Elle désigne les membres des autres instances.
* Le conseil d’administration (CA) : il applique les décisions de l’AG. Les membres du CA sont appelés administrateurs.
* Le bureau : le CA peut déléguer une partie de ses pouvoirs à un bureau, instance restreinte uniquement composée d’administrateurs.
* Le représentant légal : c’est un personne physique (souvent appelée Président ou porte-parole) qui représente l’association vis-à-vis des tiers.

Le CA nomme parfois un directeur, qui va gère l’association au quotidien et a souvent un impact décisif sur la réflexion stratégique.

Source : adapté du site service-public.fr

**Ressource 3  La spécificité des ressources d’une association**

Comme toute organisation, une association dispose de ressources matérielles, financières et humaines. Ces ressources possèdent toutefois des spécificités, en particulier :

* Les ressources financières d’une association sont diverses : cotisations des membres, dons, subventions, recettes issus d’activités marchandes… La reconnaissance d’utilité publique, accordée par le Ministère de l’Intérieur, permet de faciliter l’accès aux ressources financières, en autorisant les donations et les legs. Elle confère par ailleurs une légitimité à l’association dans son domaine d’action.
* Les ressources humaines sont également hétérogènes : les associations emploient des salariés mais également souvent des bénévoles.

Les auteurs

**Ressource 4 : qu’entend-on par stratégie ?**

De nombreux auteurs ont essayé de proposer leur définition de la stratégie. Voici deux définitions célèbres de stratégie *d’une entreprise* :

« La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d’une entreprise, l’adoption des moyens d’action et d’allocation des ressources pour atteindre ces objectifs ».

Alfred Chandler, 1962

« La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s’efforce d’atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ».

Michael Porter, 1982

**Ressource 5 - L’approche par les compétences et la notion de synergie**

Longtemps, l’analyse stratégique a été dominée par l’idée selon laquelle une entreprise, pour déterminer sa stratégie, devait mener une analyse de son environnement, pour en déterminer les opportunités et menaces, *puis* analyser ses forces et faiblesses et prendre des décisions stratégiques lui permettant de s’adapter. Depuis les années 1990, un courant important s’est développé pour contester cette vision et montrer que la stratégie d’une entreprise est avant tout déterminée par les ressources et compétences dont elle dispose. Dans cette optique, on conseille à une entreprise d’identifier les ressources et compétences clés dont elle dispose pour ensuite les valoriser sur un marché. L’identification et l’exploitation de synergies est alors une étape cruciale de la démarche stratégique.

Il arrive souvent que certaines ressources (par exemple un réseau de distribution, un centre de recherche et développement) ou compétences (par exemple l’excellence en mercatique ou maîtrise d’une technologie particulière) d’une entreprise soient utilisées dans plusieurs activités, même assez différentes les unes des autres.

On appelle *synergie* l’effet positif de complémentarité entre plusieurs activités se traduisant par l’utilisation de ressources ou compétences communes. Exercées conjointement, les activités en question sont donc moins coûteuses que si elles étaient exercées séparément. Ainsi, la compétence de BIC dans l’injection de plastique est utilisée pour les rasoirs, les planches à voile, les stylos… Une stratégie de diversification pourra s’appuyer sur l’exploitation de synergies.

Un raisonnement analogue peut être conduit pour les associations, qui peuvent valoriser leurs compétences et leurs ressources dans plusieurs domaines d’actions.

Les auteurs

**Ressource 6 : spécialisation et diversification pour une association**

Lors de sa création, une association a généralement un objet social restreint. Elle est donc spécialisée et se développe en renforçant sa présence au sein de son domaine d’action. Puis se pose la question de la diversification :

* diversification des activités : présence dans de nouveaux domaines d’intervention, ou élargissement des missions au sein du champ d’intervention d’origine.
* diversification des ressources.

Très souvent, la diversification des activités d’une association a pour objectif de diversifier ses ressources (la pérennité des ressources issues des subventions étant mise à mal par la recherche par l’État et les collectivités locales d’un équilibre des finances publiques). Cela passe notamment par l’adjonction d’activités marchandes, mais aussi par des partenariats avec d’autres associations ou des entreprises.

Les auteurs

1. Le bilan de compétences permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. [↑](#footnote-ref-2)
2. La VAE permet de faire reconnaître son expérience notamment professionnelle afin d’obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. [↑](#footnote-ref-3)
3. On appelle projet associatif le projet de développement d’une association, qui comprend un diagnostic de la situation de l’association, une définition de ses valeurs et de ses missions, de ses objectifs stratégiques et des actions à mettre en œuvre. [↑](#footnote-ref-4)
4. Un appel d’offres est une procédure qui permet à un commanditaire (le client) de recueillir plusieurs offres de soumissionnaires (les prestataires) afin de choisir celui qui correspond le mieux à ses attentes. Les appels d’offres sont le plus souvent obligatoires dans les marchés publics et sont devenus une pratique courante entre les entreprises privées ainsi que les associations. [↑](#footnote-ref-5)