

**PROPOSITION DE CORRIGÉ**

**1. Présenter les éléments caractéristiques de l'organisation Le Sourire de Paul. (3 points)**

On attend du candidat qu'il soit capable de repérer les éléments caractéristiques d'une organisation.  
Référence aux points du programme :  
 Thème 1.1 : Qu'est-ce qu'une organisation ?  
 Thème 2.3 : Quel rôle pour les associations ?

On attend une réponse rédigée, mais une réponse sous forme de tableau est acceptée.

Type	Organisation privée à but non lucratif
Statut juridique	Association « loi de 1901 », RUP
Nature de l'activité	Accueil, prise en charge et accompagnement de personnes en situation de handicap mental
Champ d'action	Local (département)
Ressources	Humaines : 254 salariés
	Financières : budget de 15 millions d'euros
	Matérielles : locaux, véhicules, matériel divers...
Finalité	Non lucrative Rendre des services non marchands aux personnes handicapées mentales, mission de service public

**2. Montrer que l'organisation Le Sourire de Paul assume sa mission dans le respect des principes du service public (3 points)**

On attend du candidat qu'il connaisse et comprenne la notion de mission de service public et qu'il connaisse les principes du service public.  
Référence aux points du programme :  
 Thème 2.2 Quelles finalités pour les organisations publiques ?  
 Thème 2.3 Quel rôle pour les associations ?

Service public : toute activité d'intérêt général assurée par un organisme public ou privé sous le contrôle de la puissance publique.

L'association doit donc respecter les principes de tout service public :

- **la continuité** qui interdit les interruptions intempestives du service : l'association accueille des personnes handicapées 365 jours par an et pour certains services 24h/24h ;
- **l'adaptabilité** : l'association prend les décisions nécessaires pour s'adapter au vieillissement des personnes handicapées qu'elle accueille ;
- **l'égalité et équité** : l'association accueille, en fonction de ses capacités, toutes les personnes handicapées, enfants ou adultes, sans distinction de revenu, qui lui sont confiées.

**3. Repérer les principales parties prenantes de cette organisation, puis expliquer comment elles peuvent influencer les décisions de celle-ci. (4 points)**

On attend du candidat qu'il soit capable d'identifier les parties prenantes de l'organisation et de comprendre en quoi elles peuvent influencer les décisions.

Référence aux points du programme :

Thème 2.1 : La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ? (identification et rôle des parties prenantes)

Parties prenantes internes :

- **Les salariés** : ils ont un droit à l'information et à la négociation et doivent être consultés sur toutes les questions à caractère économique et professionnel. Si les décisions prises leur paraissent contraires à leurs intérêts, ils peuvent décider d'actions pour s'y opposer.
- **Les adhérents (personnes handicapées et leurs amis et familles)** : ils élisent les administrateurs et le Président de l'association et peuvent aussi les démettre de leurs fonctions si les décisions prises leur semblent contraires à l'intérêt de l'association. Ils s'inquiètent de leur devenir quand ils seront âgés et ont le droit de donner leur avis sur les décisions les concernant.

Parties prenantes externes :

- Le Conseil général et l'ARS procurent l'essentiel des ressources financières de l'association, qui doit en justifier la bonne utilisation.
- L'association doit obtenir l'autorisation de l'ARS pour créer de nouveaux établissements. L'ARS intervient aussi pour contrôler le fonctionnement des établissements et participe également à l'évaluation et à la promotion de la qualité des formations du personnel de santé.

**4. Identifier le problème de management rencontré par cette organisation puis en présenter les causes. (3 points)**

On attend du candidat qu'il soit capable d'identifier une évolution de l'environnement de l'organisation qui lui pose un problème de management et donc affecte ses décisions.

Référence aux points du programme :

Thème 3.1 : Quels objectifs stratégiques ? (macroenvironnement et microenvironnement)

Thème 7.3 : Peut-on parler de stratégie pour les associations ?

**Problème :**

L'association doit adapter ses ressources humaines (aspect quantitatif et qualitatif) ainsi que ses locaux et lieux de vie afin de permettre aux usagers d'être toujours accueillis dans des conditions qui répondent à leurs nouveaux besoins.

**Causes :**

- l'allongement de l'espérance de vie des personnes handicapées
- les personnes accueillies en établissement pour personnes handicapées vieillissent : en 2010, 8 % des personnes accueillies en MAS) ont plus de 60 ans (contre 5 % en 2006), 12 % en FAM (contre 7 % en 2006)
- ce phénomène affecte aussi l'association qui accueille une part de plus en plus importante d'usagers de plus de 40 ans
- nombreux départs en retraite prévus des salariés de l'association

5. Présenter et qualifier les décisions prises pour résoudre ce problème. Préciser les difficultés auxquelles l'organisation pourrait être confrontée lors de leur mise en œuvre. (4 points)

On attend du candidat qu'il soit capable de repérer et de distinguer les décisions stratégiques et opérationnelles de l'organisation et de les analyser.  
Référence aux points du programme :  
 Thème 3.2 : Sur quoi portent les décisions et comment sont-elles prises ?  
 Thème 7.3 : Peut-on parler de stratégies pour les associations?

Les décisions concernent l'adaptation des ressources humaines et matérielles.

Ressources humaines :

- **Formation du personnel** sur les problématiques liées au vieillissement : **décision opérationnelle** prise par le personnel d'encadrement au sein de chaque service ou structure en fonction des besoins.
- **Mise en place d'un espace d'échange et d'une plateforme collaborative** : **décision opérationnelle** prise par le conseil d'administration. La difficulté peut venir de la réticence du personnel à modifier ses pratiques, surtout pour les salariés les plus anciens.
- **Mise en place d'une GPEC** pour prévoir l'adaptation des RH existantes et planifier les recrutements nécessaires pour compenser les départs à la retraite dans les 5 ans à venir et faire face aux besoins supplémentaires liés à l'évolution de nos usagers. Il s'agit d'une **décision stratégique** qui engage l'organisation sur le long terme (recrutements), prise par le conseil d'administration et mise en œuvre par la direction générale. La mise en place d'une GPEC peut créer des tensions avec les salariés et leurs représentants car l'adaptation des RH aux nouveaux besoins peut s'accompagner de la transformation de certains postes et par l'abaissement du niveau de qualification requis.

Ressources matérielles :

- **adaptation des locaux existants,**
- **augmentation de la capacité d'accueil pour les personnes vieillissantes.**

Ces décisions sont **stratégiques** car elles engagent l'association sur le long terme, elles mobilisent des moyens importants, elles sont peu fréquentes et elles sont prises par le conseil d'administration.

La principale difficulté concerne le financement qui est assuré par le Conseil général et l'ARS dont il faut obtenir l'accord dans le cadre de la négociation de Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens.

6. Montrer l'intérêt pour l'organisation de la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. (3 points)

On attend du candidat qu'il soit capable de définir la GPEC et d'en comprendre les avantages pour une organisation.

Référence aux points du programme :

Thème 5.2 : Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation?

La GPEC est un outil de gestion anticipative et préventive des ressources humaines. Ce processus se déroule en plusieurs phases :

- **Anticiper les besoins de l'organisation** en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'organisation. La mise en place d'une GPEC lui permettra d'évaluer l'impact prévisible de ses décisions sur les effectifs, les emplois, les métiers et les compétences nécessaires.
- **Évaluer les ressources humaines prévisibles.**  
D'un point de vue quantitatif, l'association doit anticiper le départ à la retraite d'une partie de son personnel et prévoir son remplacement.  
D'un point de vue qualitatif, la GPEC permet d'évaluer les compétences des ressources humaines existantes.
- **Analyser les écarts entre les besoins et les ressources** et mettre en place un plan d'action pour effectuer les adaptations nécessaires :
  - recruter pour faire face aux départs en retraite et à ses besoins en effectifs supplémentaires,
  - prévoir la transformation de certains postes pour les adapter aux nouveaux besoins,
  - envisager des actions de formation pour faire évoluer les compétences des salariés.