

SESSION 2014

---

**CAPLP  
CONCOURS EXTERNE  
ET CAFEP**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION**

**Option : COMMERCE ET VENTE**

**ÉPREUVE DE GESTION**

Durée : 5 heures

---

*Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.*

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**



90, Avenue du Général de Gaulle  
24660 Coulounieix Chamiers

3A (Activités d'Aide et d'Assistance) est une association de type loi 1901, liée par des conventions avec l'État, le Conseil régional d'Aquitaine et le Conseil général de la Dordogne. Elle fonctionne au moyen d'un Conseil d'administration qui se réunit une fois par mois environ. Il définit les orientations, prend les grandes décisions et contrôle l'activité de l'association. Il soutient activement l'équipe des membres permanents (4 permanents salariés : un directeur, deux secrétaires à mi-temps, dont l'une est rattachée à la comptabilité, l'autre à l'accueil, un accompagnateur professionnel).

3A est une « association intermédiaire » (AI), qui a pour objectif l'insertion par l'activité économique (IAE). Son objet est de permettre aux publics les plus en difficulté et qui n'ont pas accès à l'emploi dans les conditions classiques du marché (demandeurs d'emploi de longue durée, allocataires du RSA<sup>1</sup>, de l'ASS<sup>2</sup>, etc.) de bénéficier d'un accompagnement et de contrats de travail en vue de leur insertion professionnelle. Ils sont nommés « les bénéficiaires ».

Les activités proposées sont diverses : aide à la personne (ménage, repassage, ...), travaux d'entretien de jardin (tonte de pelouse, taille des arbres, ...), bricolage (manœuvre, peinture, carrelage ...)

Les clients de 3A, particuliers, collectivités territoriales (mairies, communautés de communes, etc.), associations et entreprises, sont localisés dans la région de Périgueux et apprécient les services proposés par l'association. À la fin de chaque mois, ils reçoivent une facture qui correspond aux prestations réalisées par les bénéficiaires. Le paiement se fait au comptant et par chèque essentiellement. Ils sont nommés « les utilisateurs ».

3A assure un prêt de main d'œuvre, exonéré de TVA. Les personnes qu'elle met à disposition ont le statut de salarié de 3A. Elles disposent de contrats de travail (dits CDD d'usage) et d'un bulletin de salaire en fin de mois.

La mise à disposition d'un bénéficiaire à un utilisateur comporte les étapes suivantes :

- réception de l'offre de mission d'un utilisateur,
- identification de(s) bénéficiaire(s) dans le fichier correspondant à l'offre,
- présentation du bénéficiaire à l'utilisateur et explication du service attendu,
- évaluation du déroulement de la mission par 3A, l'utilisateur et le bénéficiaire salarié.

Vous êtes chargé(e) d'étudier les dossiers suivants :

- Analyse de l'état du marché
- Mise en œuvre d'un choix stratégique
- Recrutement d'un chargé de développement commercial
- Communication auprès des collectivités territoriales

---

<sup>1</sup> RSA = Revenu de Solidarité Active.

<sup>2</sup> ASS = Allocation de Solidarité Spécifique.

## **DOSSIER 1 : Analyse de l'état du marché (Annexes 1 à 12)**

**La connaissance du marché et le diagnostic de l'association 3A sont un préalable à l'action et à la prise de décision.**

- 1.1 Complétez le diagnostic stratégique et déduisez-en les facteurs clés du succès.
- 1.2 Analysez la clientèle actuelle, comparez vos résultats aux données nationales et choisissez une cible à développer en justifiant votre choix.
- 1.3 Identifiez la structure organisationnelle de 3A et démontrez la capacité de cette structure à s'adapter à un développement de l'activité.
- 1.4 Montrez en quoi la stratégie mise en œuvre par 3A est émergente.

## **DOSSIER 2 : Mise en œuvre d'un choix stratégique (Annexes 13 à 16)**

**Le choix stratégique émane d'hypothèses posées sur l'analyse de l'activité en cours.**

- 2.1 Calculez les coefficients saisonniers de l'activité de 3A.
- 2.2 Calculez, pour l'année 2013, le nombre prévisionnel d'heures facturées que 3A devrait réaliser si la tendance des six dernières années se poursuivait. Commentez vos résultats en sachant que le nombre d'heures facturées s'élève, à la fin du troisième trimestre 2013, à 19 020.

**L'association décide de faire porter son effort sur les collectivités territoriales.**

- 2.3 Déterminez l'objectif de progression de vente des heures facturées à destination des collectivités territoriales pour l'année 2013.
- 2.4 Identifiez l'impact du développement du segment collectivités territoriales sur la saisonnalité de l'activité. Concluez.

## **DOSSIER 3 : Recrutement d'un chargé de développement commercial (Annexes 17 et 18)**

**L'évolution de l'activité de l'association nécessite le recrutement d'un chargé de développement commercial pour mettre en œuvre les choix stratégiques.**

- 3.1 Présentez les modes de recrutement adaptés à cette organisation.
- 3.2 Listez les intérêts et les inconvénients pour 3A de choisir la cooptation comme processus de recrutement d'un chargé de développement commercial.
- 3.3 Choisissez un candidat en expliquant votre démarche et en justifiant vos critères.

## **DOSSIER 4 : Communication auprès des collectivités territoriales (Annexes 19 à 22)**

**Une des premières missions du commercial sera de communiquer auprès de la cible que représentent les collectivités territoriales pour atteindre ses objectifs.**

- 4.1 Critiquez la plaquette de 3A et proposez des améliorations.
- 4.2 Réalisez l'argumentaire commercial en direction des collectivités territoriales.

4.3 Élaborez les scénarios possibles d'une prospection téléphonique.

4.4 Proposez et expliquez les techniques de réfutation à utiliser pour les objections et illustrez-les.

4.5 Présentez l'intérêt et les limites du logiciel GTA dans le cadre de l'activité du chargé de développement commercial.

## LISTE DES ANNEXES

Annexes	TITRES	PAGES
1	Composition du Conseil d'Administration 3A	5
2	Structure organisationnelle de 3A	5
3	Diagnostic stratégique interne	6
4	Graphique de l'évolution des heures facturées	7
5	Répartition de l'activité par segment	7
6	Données nationales sur la clientèle des AI	7
7	Côtes d'Armor : la concurrence fait rage dans les services d'aide à la personne	8
8	Types d'entreprises sociales d'insertion par le travail (extraits)	8
9	Entreprises sociales d'insertion par le travail (extraits)	9
10	Financement des AI	10
11	Profil des bénéficiaires des AI	10
12	Aspects organisationnel et décisionnel chez 3A	11
13	Répartition des heures facturées par trimestre sur les trois dernières années	12
14	Évolution de l'activité sur les six dernières années	12
15	Objectif d'évolution des heures facturées	12
16	Répartition annuelle des heures facturées aux collectivités	12
17	Profil du poste à pourvoir	13
18	Curriculum vitae (1, 2 et 3)	14, 15 et 16
19	Plaquette de l'association 3A	17 et 18
20	Principales objections rencontrées	19
21	Fonctionnalités du logiciel GTA	19
22	GTA : un seul logiciel pour toutes les tâches administratives	20

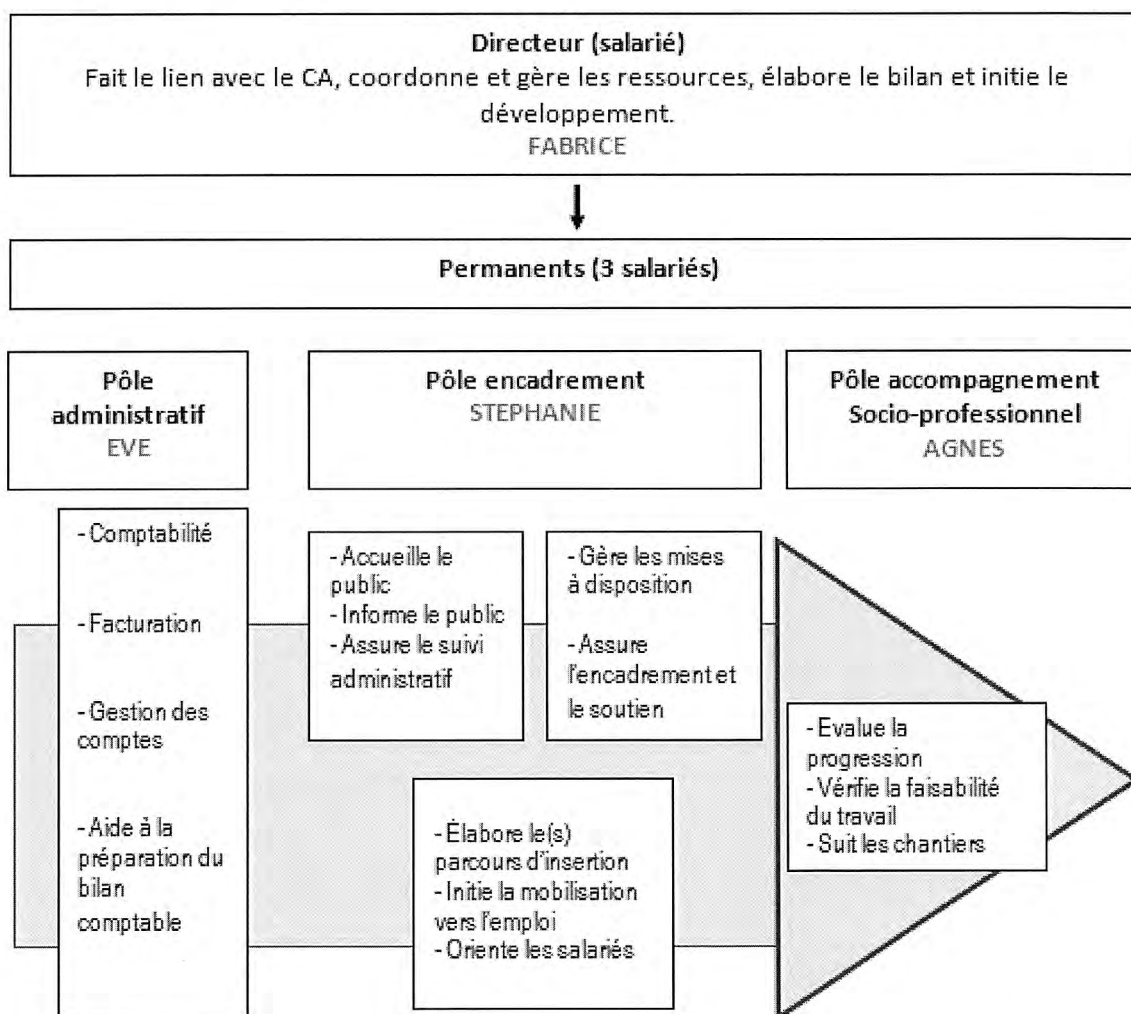


**Annexe 1 : Composition du Conseil d'administration 3A**

Nom	Prénom	Titre	Profession
Drouzal	Dominique	Présidente (Bureau)	Éducatrice
Narcon	Serge	Vice Président	Retraité
Mapière	Marie	Trésorière (Bureau)	Enseignante
Dhassaing	Guy	Secrétaire (Bureau)	Retraité
Crély	Joël	Membre CA (Bureau)	Retraité
Sibes	Roland	Membre CA (Bureau)	Retraité
Tarlande	Marie-Claire	Membre CA	Enseignante
Giala	Michel	Membre CA	Retraité
Mairie de Coulounieix Chamiers		Membre CA	Personne morale
Mairie de Périgueux		Membre CA	Personne morale
Mairie de Notre-Dame de Sanilhac		Membre CA	Personne morale

Source interne à l'association 3A

**Annexe 2 : Structure organisationnelle de 3A**



Source interne à l'association 3A

### Annexe 3 : Diagnostic stratégique interne

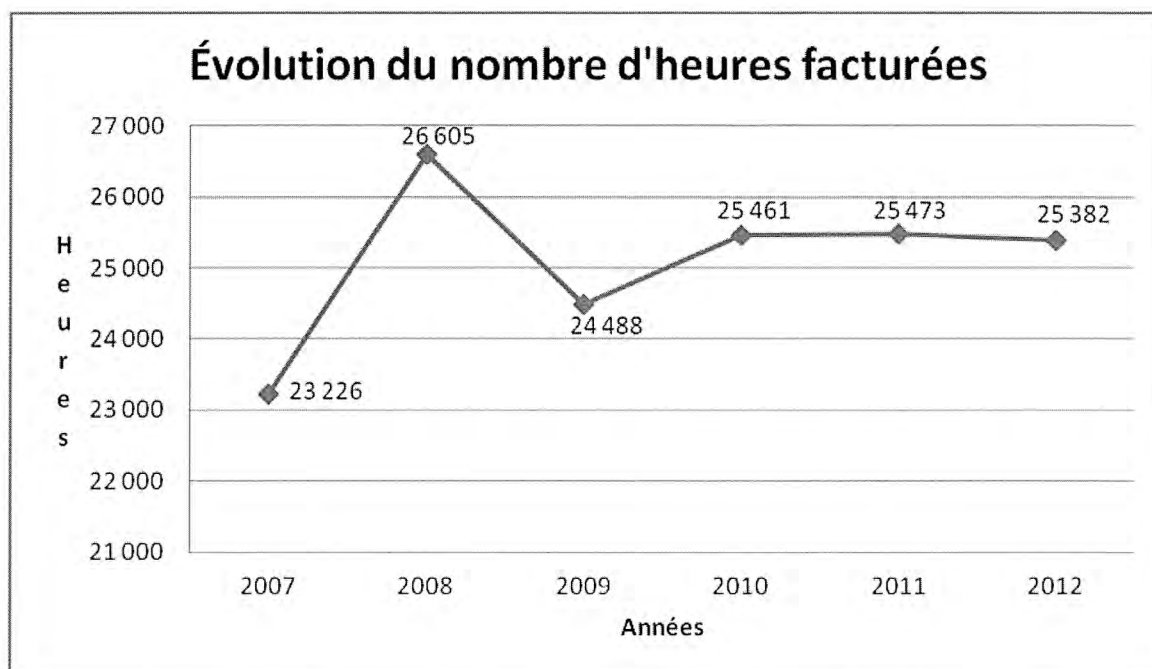
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Une histoire :</b> une antériorité sur le marché du service à la personne (création de 3A en 1998),</li> <li>• <b>Coordination et collaboration :</b> Communication, échanges d'informations (réunion tous les jeudis) et flexibilité dans la définition du rôle de chacun,</li> <li>• <b>Investissement technologique :</b> outil de gestion commerciale (GTA<sup>3</sup>) et comptable (SAGE) adapté, performant, répondant aux besoins d'une association intermédiaire et disponible en version réseau,</li> <li>• <b>Processus organisationnels :</b> structure de l'association et gestion de la chaîne de valeur pertinente, rapidité, fonctionnement à moindre coût, responsabilités bien définies,</li> <li>• <b>Implication de l'encadrement :</b> soutien des permanents par le directeur et le CA, facilite la pérennisation de la chaîne de valeur,</li> <li>• <b>Ressources humaines :</b> processus d'embauche des bénéficiaires efficace et effort conséquent en matière d'insertion continue et de socialisation,</li> <li>• <b>Culture d'entreprise :</b> partage, collaboration, ouverture, flexibilité, respect mutuel et confiance... entre les partenaires internes mais aussi externes,</li> <li>• <b>Qualité :</b> préexistence d'une charte, « Engagement Qualité des AI de Dordogne » (2005),</li> <li>• <b>Développement :</b> réflexion autour des axes potentiels comme la formation, la communication et les réponses aux clauses d'insertion des marchés publics<sup>4</sup>,</li> <li>• <b>Effets d'expérience :</b> possibilité de s'appuyer sur le retour d'expériences en matière d'actions de développement au sein de 3A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Notoriété :</b> une faible notoriété auprès des clients. 3A est une réponse évidente mais seulement pour des travaux peu gratifiants pour les bénéficiaires. Le recours à l'association est-il une véritable action solidaire ou plutôt la simple utilisation d'une variable d'ajustement économique ?</li> <li>• <b>Relations clients :</b> peu d'analyse des portefeuilles clients, difficulté à anticiper les offres de prestations,</li> <li>• <b>Communication commerciale :</b> déficit dans la démarche active de conquête et de prospection des cibles (manque d'outils, manque de procédures de relation client), pourtant nécessaire pour générer le niveau d'activité permettant de faire face à la pression de la concurrence et de garantir la pérennité de l'association 3A,</li> <li>• <b>Résistances organisationnelles :</b> volonté de changement insatisfaite, équipe réactive plutôt que proactive,</li> <li>• <b>Ressources humaines :</b> forte implication mais démotivation due au rapport résultat/effort, malgré une forte adaptation,</li> <li>• <b>Aptitudes existantes :</b> coexistence des managements, faible capacité à former les partenaires externes et internes,</li> <li>• <b>Développement :</b> limité par les contraintes évoquées de politique, l'environnement dynamique propre à l'insertion et dans le mode de direction de l'association 3A,</li> <li>• <b>Évaluation de la performance :</b> carence en matière de comptabilité analytique avec par exemple une absence totale de calcul de coût qui serait pourtant utile dans une démarche de fixation des prix catalogues.</li> </ul>

Source interne : rapport de Julien LESUR IUT GEA Bordeaux Montesquieu

<sup>3</sup> GTA est un logiciel de gestion spécifique des associations intermédiaires diffusé par CTS France (annexes 21 et 22).

<sup>4</sup> L'article 5 du Code des marchés publics impose au pouvoir adjudicateur (c'est-à-dire l'État, ses établissements publics et les collectivités territoriales) de définir ses besoins en favorisant l'insertion des personnes éloignées de l'emploi.

#### Annexe 4 : Graphique de l'évolution des heures facturées



Source interne à l'association 3A

#### Annexe 5 : Répartition de l'activité par segment

	Nombre de contrats de mise à disposition	Nombre d'heures facturées
Particuliers	342	10 264
Collectivités	17	6 799
Associations	22	2 923
Entreprises	50	5 396
Total	431	25 382

Source interne à l'association 3A

#### Annexe 6 : Données nationales sur la clientèle des AI

Sur les 1,2 million de mises à disposition au cours de cette année, près de quatre sur cinq se sont déroulées auprès des particuliers pour un total de 10,6 millions d'heures, soit 49 % des 21,5 millions d'heures effectuées par les salariés en insertion des AI). Les mises à disposition effectuées auprès des collectivités locales ou des établissements publics et auprès des associations ne représentent respectivement que 4 % et 7 % du total des mises à disposition, mais concentrent respectivement 19 % et 17 % des heures travaillées. Au total, les personnes mises à disposition auprès de particuliers réalisent moins d'heures en moyenne que celles, moins nombreuses, en mission auprès d'acteurs publics ou d'associations.

Source : extrait du rapport de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) sur l'IAE.



## Annexe 7 : Côtes d'Armor : la concurrence fait rage dans les services d'aide à la personne

En 6 ans, le marché du service à la personne est devenu un secteur porteur en termes d'emplois. De nouveaux acteurs sont arrivés.

Besoin d'une aide-ménagère ? Ou d'une personne pour vos travaux de jardinage ? Rien de plus facile tant le secteur du service à la personne a explosé dans le département. En 2005, les Côtes d'Armor comptaient 57 entreprises de service à la personne. En 2011, elles sont 478. Sur la seule ville de Saint-Brieuc, leur nombre a été multiplié par 5.

### « Nous sommes noyés dans la concurrence »

Longtemps les associations intermédiaires ont occupé seules le terrain. Le plan de cohésion sociale, de Jean-louis Borloo, en 2005, a boosté le secteur grâce à la réduction fiscale de 50 % des sommes versées au salarié. La demande a explosé. De nombreux acteurs privés se sont lancés sur le marché. Ils ont bénéficié du même avantage que les associations, à savoir un allègement des charges sociales.

Résultat : « En milieu urbain, nous sommes noyés dans la concurrence. Il est difficile pour nous d'être repérés par les particuliers. Nous n'avons pas les moyens financiers pour mener des campagnes de communication. Et la crise n'a rien arrangé », explique T. Gerrestsen, président de la fédération des associations intermédiaires des Côtes d'Armor.

Source : Ouest France / Élodie Morin / 04/06/2011

## Annexe 8 : Types d'entreprises sociales d'insertion par le travail (extraits)

L'entreprise d'insertion (EI)	L'entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI)	Le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)	Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unité de production de biens et de services.</li> <li>• Son objet social est d'assurer une mission d'insertion</li> <li>• L'EI offre aux personnes embauchées la possibilité de bénéficier d'une adaptations au milieu productif pour 24 mois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même objet social que l'EI mais son champ d'action est exclusivement le travail temporaire.</li> <li>• ETTI est particulièrement adaptée pour des personnes capables d'intégrer rapidement une entreprise classique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des groupements d'employeurs régis par les dispositions du Code du travail.</li> <li>• Ils embauchent des salariés dont ils gèrent les contrats de travail et les mettent à disposition des entreprises adhérentes en fonction de leurs besoins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ACI développent des activités d'utilité sociale qui ne sont rentables ni dans les conditions de droit commun ni dans le cadre d'une EI, en raison des contraintes d'organisation qui leur sont propres.</li> </ul>

Source interne : rapport de Julien LESUR IUT GEA Bordeaux Montesquieu



## **Annexe 9 : Entreprises sociales d'insertion par le travail (extraits)**

### **Les associations intermédiaires (AI)**

Les ressources marchandes proviennent des mises à disposition des salariés chez les utilisateurs. Depuis 1999, ce sont les particuliers qui deviennent les principaux utilisateurs des associations intermédiaires (50,8 % des heures travaillées en 2000, ou 4,3% en 2008 contre 26,4 % en 1994) tandis que la part des entreprises marchandes a baissé considérablement (17,2 % en 2000, 16,7% en 2008 contre 49,5 % en 1994) du fait de la concurrence des entreprises de travail temporaire d'insertion et d'un changement de réglementation au niveau national. En 1987, année de leur création, les AI étaient au nombre de 225 ; elles étaient 628 (+ 179 %) l'année suivante, et 816 en 1989. En 2000, 1 013 AI ont mis à disposition 181 860 personnes (59,3 % de femmes), soit 17 100 emplois à temps plein. En 2008, on dénombre 129 467 salariés en insertion. Les AI voient leur nombre se réduire à partir de 1997, pour atteindre le nombre de 753 en 2007 et 782 en 2008.

### **Présentation des différentes structures d'Insertion par l'activité économique (IAE).**

Le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) est destiné à favoriser l'accès ou le retour à l'emploi de personnes durablement éloignées du marché du travail.

En 2005, la loi de programmation de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a réaffirmé le rôle de l'IAE comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage. Ce secteur bénéficie de moyens renforcés pour permettre aux structures de mieux accompagner et réinsérer les personnes qu'elles accueillent. Par ailleurs, la gestion de l'aide financière de l'État est transférée des services déconcentrés de l'État à l'ASP (Agence de services et de paiement) qui devient l'unique payeur de ces aides.

En 2008, suite aux travaux menés dans le cadre du Grenelle de l'insertion, le secteur de l'IAE a connu de nouvelles modifications législatives.

Tout d'abord en juillet 2008, avec le plan de modernisation de l'IAE qui introduit notamment de nouvelles modalités de conventionnement des structures effectives au 1er janvier 2009. En décembre 2008 enfin, la loi généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion harmonise les conditions d'emplois dans les structures de l'IAE avec la création d'un contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI), entré en vigueur en juin 2009. Au printemps 2009, dans un contexte de grave crise économique et financière, un Plan de relance a été lancé en faveur de l'IAE. Des financements supplémentaires ont ainsi été accordés aux structures de l'IAE qui se sont engagées à embaucher de nouvelles personnes en difficulté.

### **Situation sur le marché de l'emploi en France**

En février 2012, selon l'INSEE, le nombre de chômeurs au sens du BIT, est en augmentation de 0,2 % sur un mois. Sur un an, il est en hausse de 6,2%. Avec ce taux de chômage, qui correspond à environ 10,0 % de la population active, on retrouve le même niveau qu'en décembre 2000 et 2001. C'est un niveau semblable à celui du début des années 90.

Un rapide aperçu des personnes en insertion, salariées par les entreprises sociales, indique que ces entreprises emploient, à quelques nuances près, les catégories de personnes qui sont effectivement dans des situations difficiles au regard du chômage. En première approximation, seuls les chômeurs de longue durée âgés et les femmes semblent échapper aux processus d'insertion socioprofessionnelle qui leur semblaient dévolus [...] On constate que les structures d'insertion par l'activité économique s'attaquent à un noyau dur de personnes sans emploi, marquées par un faible niveau de formation et des difficultés d'insertion.

*Source : rapport d'European Research Network ; Emes.net ; Bernard Eme & Laurent Gardin ; Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'autonomie*

## **Annexe 10 : Financement des AI**

Une longue série de questions écrites, émanant de parlementaires de tous bords politiques et de l'ensemble du territoire, interrogeait l'État sur son soutien aux Associations Intermédiaires et lui demandait de faire bénéficier pour 2011 l'ensemble des AI de l'aide à l'accompagnement au montant maximum fixé par la loi, soit 30 000 euros/an (montant d'ailleurs non réévalué depuis 2005). La réponse, commune à tous les parlementaires est, comme il fallait s'y attendre, une fin de non-recevoir et mentionne « la mise en œuvre dès 2011 d'un financement plancher à hauteur de 30 000 euros pour l'ensemble des structures (plus de 800 associations intermédiaires conventionnées) signifierait une dépense nouvelle de plus de 12 Millions d'euros ». Cette réponse est, sur le fond, décevante, mais elle est très intéressante parce qu'elle nous permet de connaître l'aide moyenne accordée par l'État aux AI pour contribuer à financer cette mission d'accompagnement. Si 800 AI recevaient chacune 30 000 euros, l'État devrait payer 24 Millions d'euros. La somme manquante pour y arriver étant appréciée par l'État à hauteur de 12 Millions d'euros, c'est bien la démonstration que, en moyenne, l'État finance chaque AI pour sa mission d'accompagnement à hauteur de 15 000 euros, la moitié de ce qui était estimé comme un soutien satisfaisant il y a six ans ! En 2005, 13,2 Millions d'euros étaient inscrits au budget de l'État. En 2011 il n'y aura plus que 12 Millions d'euros. On voit, à travers ces deux chiffres, combien l'insertion est une priorité en situation de l'emploi difficile.

*Source : Michel Abhervé ; Alternatives Économiques ; 22/04/2011*

## **Annexe 11 : Profil des bénéficiaires des AI**

Le secteur de l'IAE s'adressant à des publics en grande difficulté, les niveaux de formation y sont très souvent faibles : plus de 80 % des salariés recrutés en 2008 ont un niveau de formation inférieur ou égal au CAP-BEP ; la part des niveaux de formation supérieurs ou égaux au baccalauréat est d'environ 19 %. Avant d'être recrutées dans le secteur de l'IAE, les personnes étaient très souvent sans emploi (78 %). Les AI, qui recrutent majoritairement en CAV<sup>5</sup> (contrats destinés aux allocataires de minima sociaux), comptent 26 % d'allocataires du RMI, de l'ASS ou de l'API<sup>6</sup> parmi leurs nouvelles embauches. C'est également dans les AI que les personnes relevant d'un suivi spécifique (personnes relevant de la protection judiciaire de la jeunesse, ayant achevé une période d'incarcération ou de désintoxication...) sont proportionnellement les plus nombreuses.

*Source : extrait du rapport de la Dares sur l'IAE.*

---

<sup>5</sup> CAV = Contrat Avenir

<sup>6</sup> API = Allocation Parent Isolé



## **Annexe 12 : Aspects organisationnel et décisionnel chez 3A**

L'association 3A, comme la plupart des organisations de ce type, se structure autour des statuts et du règlement intérieur. Elle se compose de trois instances ayant chacune un rôle défini : l'Assemblée générale (lieu de débats et organe souverain), le Conseil d'administration et le Bureau.

Il y règne collaboration (verticale et horizontale), réseau, tâches flexibles constamment redéfinies, peu de règles, communication informelle et latérale, autorité de décision plutôt décentralisée.

Cette structure plate est aussi, en grande partie du fait de sa taille modérée, une structure simple, avec un directeur et des employés permanents s'en remettant directement à lui

L'organisation de 3A n'a pourtant pas ou peu évolué vers ce côté bureaucratique mais plutôt vers une structure apprenante, ayant développé la capacité d'évoluer en permanence grâce à la participation active de tous les membres dans l'identification et la résolution des problèmes liés au travail (source durable d'avantages concurrentiels).

Le processus de décision chez 3A va donc dépendre grandement de l'intérêt personnel de l'acteur, de la culture et des valeurs de l'association, de la politique interne, des enjeux de pouvoir, et a pour objectif de prendre la décision la plus cohérente et générant de la valeur<sup>7</sup> dans la limite des contraintes évoquées précédemment. Il y a un besoin évident de créativité (capacité à développer des idées originales et utiles) mais qui est forcément modéré, l'objectif principal étant la pérennisation de la capacité d'insertion et de socialisation des bénéficiaires de 3A.

Toutes ces spécificités et contraintes, qui obligent 3A à adapter l'organisation de sa structure, impactent aussi la mise en place et la gestion de sa chaîne de valeur.

*Source interne : rapport de Julien LESUR IUT GEA Bordeaux Montesquieu*

---

<sup>7</sup> Valeur : concept générique recouvrant les performances, les caractéristiques, les particularités ou tout aspect d'un bien ou d'un service pour lesquels le client se montre prêt à sacrifier des ressources (échange d'argent contre de la valeur).

**Annexe 13 : Répartition des heures facturées par trimestre sur les trois dernières années**

	2010	2011	2012
Trimestre 1	4 285	5 773	4 279
Trimestre 2	7 120	9 590	10 153
Trimestre 3	8 175	5 125	4 671
Trimestre 4	5 881	4 985	6 279

*Source interne à l'association 3A*

**Annexe 14 : Évolution de l'activité sur les six dernières années**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	23 226	26 605	24 488	25 461	25 473	25 382

*Source interne à l'association 3A*

**Annexe 15 : Objectif d'évolution des heures facturées**

L'objectif prévisionnel imposé par le Conseil d'Administration pour l'année 2013 est de 26 420 heures facturées.

	2013
Particuliers	+ 0,3 %
Collectivités	n.c.
Associations	+ 2,3 %
Entreprises	- 1,7 %

*Source interne à l'association 3A*

**Annexe 16 : Répartition annuelle des heures facturées aux Collectivités**

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
% Heures facturées	35 %	13 %	30 %	22 %

*Source interne à l'association 3A*



## Annexe 17 : Profil du poste à pourvoir

Intitulé de fonction :	Chargé(e) de développement commercial
Finalité / raison d'être :	
Le chargé de développement assure la promotion de l'association et son développement notamment par l'augmentation du nombre de contacts clients et par le suivi de la clientèle. Il assure la communication externe.	
Format du poste et rémunération :	
35 heures hebdomadaires en CDI ; rémunération fixe.	
Enjeux, contraintes et difficultés :	
La fonction fait appel à une capacité d'innovation, de création et de force de proposition. Elle nécessite des aptitudes d'adaptation rapide à des situations et des publics divers.	
Principales activités :	
<b>Prospecter et visiter une clientèle de professionnels, de collectivités et d'associations pour leur vendre les services proposés par 3A</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Constituer une base de données de prospects</li><li>• Obtenir des rendez-vous par des moyens et des outils adaptés à la clientèle ciblée</li><li>• Présenter les services proposés par la structure et sa mission d'insertion avec un argumentaire étayé mettant en valeur ses avantages et ses qualités</li><li>• Obtenir des commandes de services</li><li>• S'assurer de la réponse apportée à la commande</li></ul>	
<b>Fidéliser la clientèle de l'Association 3A</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mener des enquêtes de satisfaction auprès des clients utilisateurs</li><li>• Informer régulièrement les clients de nouveaux services ou des nouveautés de l'association</li><li>• Relancer les clients en fonction de la saisonnalité ou de l'activité</li><li>• Proposer des évolutions visant à améliorer la qualité du service au travers de réunions d'équipe</li></ul>	
<b>Développer les supports de communication spécifiques à la prospection et au suivi clientèle</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rassembler les données sur les outils existants en interne et auprès de structures identiques</li><li>• Créer les supports à partir des idées recueillies auprès de l'équipe et les présenter ou les faire valider par la direction</li><li>• Utiliser les outils bureautiques à disposition pour constituer les supports et les bases de données.</li></ul>	
<b>Communiquer auprès des partenaires</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mener des actions de promotion et de communication à destination des services pour l'emploi, des collectivités locales et territoriales et développement des relations avec les partenaires</li><li>• Effectuer une veille mercatique sur les appels d'offres et élaborer des dossiers en réponse à ces appels d'offres.</li></ul>	
Niveau d'expérience et profil du candidat :	
H/F ; 35/45 ans ; minimum bac + 2 et idéalement BTS MUC ou NRC Solide expérience commerciale de terrain d'au moins 5 ans ; de préférence expérience des publics en difficulté	
Compétences requises :	
Connaissances indispensables : outil informatique et bureautique (pack Office & Internet)	
Comportements clés :	
Écoute, créativité, réactivité, autonomie et polyvalence, curiosité et ouverture sur l'extérieur, initiative, travail en équipe.	

Source interne à l'association 3A

## RESPONSABLE COMMERCIAL & du développement de l'unité commerciale

**AZART**  
**Sébastien,**  
62 rue  
Alexandre  
Dumas  
24100  
BERGERAC



**Nationalité française,**  
**32 ans, pacsé, permis B**  
**06 27 56 98 13**  
**Sousodu24@hotmail.fr**

### COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

*Société SEEUWS (fabricant de menuiseries en PVC, alu et bois), 2007-2011*

- ❖ Négociation de prix et de conditions commerciales
- ❖ Recherche de nouveaux marchés
- ❖ Gestion et suivi de comptes clients en B to B (artisans poseurs, maçons)
- ❖ Salaire annuel : 54 000 €

*Société TRYBA (distributeur de fenêtres, portes et volets), 2003/2005*

- ❖ Prospection sur de nouveaux segments de clientèle (professionnels et particuliers)
- ❖ Développement de clientèle et réalisation de devis, de commande
- ❖ Suivi de la commande, satisfaction de la clientèle pendant et après les travaux
- ❖ Salaire annuel : 48 000 €

### FORMATIONS

- *ESICAD (école supérieure de commerce et de gestion) de Toulouse (31), 2001-2002*

- Bachelor en marketing et communication (formation en alternance)
- Certification professionnelle (de niveau 2) : Responsable du développement de l'unité commerciale

- *Université Paul Sabatier de Toulouse (31), 2000-2001*

- Licence "économie-gestion", mention Bien

- *Université Paul Sabatier de Toulouse (31), 2000-1998*

- D.U.T. Techniques de commercialisation

### INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

#### LANGUES

- Anglais (courant)
- Espagnol (notions)

#### INFORMATIQUE

- Maîtrise de Word, Excel, PowerPoint, Outlook (éditions 2010 et inférieures)

#### CENTRES D'INTÉRÊTS

- Voyages (en Asie essentiellement), sports collectifs (volley, football, rugby) et artiste peintre/graffeur (domaine des mangas).



# Toufik DROUCHE

Appartement B-154  
33000 BORDEAUX



Célibataire  
37 ans

☎ 07.87.12.45.56  
✉ t.drouiche@free.fr

## EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

**Chef de rayon (manager rayon)  
Épicerie/liquides - 2009-2013**

**Hypermarché Intermarché de Soulac  
(33)**

**Chargé de l'approvisionnement, de  
l'implantation et du développement  
des actions promotionnelles et  
manager de 10 personnes**

**Vendeur technique - 2007-2009**

**Hypermarché Auchan Meriadeck  
Bordeaux (33)**

**Vente conseil clientèle des produits  
d'électroménager, hifi-vidéo et micro-  
informatique**

**Employé commercial (E.L.S) -  
2004-2007**

**Super U de Bazas (33)**

**Mise en rayon des produits Ultra-  
frais, réassort et approvisionnement,  
présentation marchande, rotation des  
stocks, étiquetage.**

## FORMATIONS

Lycée Gustave Eiffel - Bordeaux

**BTS Action commerciale,  
2000-2003**

**Bac STT (sciences et  
technologies du tertiaire),  
option commerce), 1999**

## COMPÉTENCES ET SAVOIR-FAIRE

**Assurer la gestion du personnel  
(planning,...)**

**Effectuer les achats, la gestion  
commerciale d'un rayon**

**Contrôler l'application des  
consignes**

**Assurer l'attractivité commerciale  
et la tenue d'un rayon**

**Effectuer les opérations de stockage**

**Renseigner, conseiller et vendre  
auprès de la clientèle**

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES : SAVOIRS ET SAVOIR-ÊTRE

### LANGUES

- Anglais (notions)

### INFORMATIQUE

Bonne connaissance de Ciel Gestion commerciale, d'Open Office (Text, Presentation, Database et spreadsheet).

### CENTRES D'INTÉRÊTS

Bénévole au Secours Populaire de la ville de Bordeaux et membre du bureau

Sapeur-pompier volontaire depuis 12 ans

## Annexe 18 : Curriculum vitae 3

Fabienne BOURGUIGNON

15 allée Jean Jaurès

62100 CALAIS

03.41.14.75.68

06.19.75.00.34

fabienne.b@orange.fr

44 ans, divorcée, 2 enfants à charge.

Permis B

# Commerciale, chargée de développement de clientèle

### QUALITÉS

Dynamique, vivace d'esprit et combative, Disponible, ponctuelle, ouverte, patiente et à l'écoute, Honnête, ayant l'esprit d'analyse, le sens du contact et des responsabilités tout en gardant de la rigueur et de la discipline dans les tâches à accomplir.

### EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

#### **Attachée-commerciale, 2009- à nos jours**

Présentation de la marque et de sa gamme auprès des distributeurs (grande distribution essentiellement), fidélisation de la clientèle actuelle et recherche de nouveaux marchés (niches), nouvelles cibles ou segments. Bigard (Boucherie et abattoirs)

#### **Assistante commerciale, 2005-2009**

Traitement des commandes et des facturations du pôle « jeunesse, livres et bandes dessinées », tenue du fichier clients, surveillance des stocks, gestion et suivi des ventes auprès des libraires et autres distributeurs pro. Editions Milan

#### **Conseillère clientèle, 1999-2005**

Traitement des demandes des utilisateurs-particuliers (réclamations, dysfonctionnement...) par téléphone ou voie électronique, promotion de vente de services et produits complémentaires, suivi de clientèle. France Télécom, ex-Orange

#### **Animatrice commerciale, 1997-1998**

Présentatrice de portefeuille de produits de lingerie ; argumentation et vente en réunion à domicile, Société Fan d'Assia

### INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

#### **LANGUES**

- Anglais, allemand (lu, parlé et écrit), espagnol (débutante)

#### **INFORMATIQUE**

- Informatique : maîtrise des outils de traitement de texte (Word, OpenOffice), de tableur (Excel), de présentation par diaporamas (PowerPoint), de communication via Internet (Outlook, Internet Explorer, Msn, ...).

#### **CENTRES D'INTÉRÊTS**

- Loisirs : natation, shopping de chaussures, musique

### FORMATIONS

#### **DEUG Lettres modernes 1996-1997**

Université Lille 3

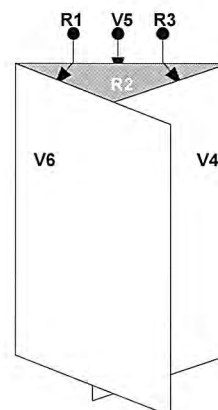
#### **Baccalauréat Série L (littéraire) en 1995**

Lycée Pierre de Coubertin à Calais



## Annexe 19 : Plaquette de l'association 3A

Plaquette au format A4 – 21 X 29,7cm plié en 3 volets conformément au schéma ci-contre



### Recto 1 R1

#### Pourquoi 3A ?

##### Assistance administrative

- Contactez-nous, nous répondrons au plus vite à votre demande.
- Pour vous, juste une facture : pas de formalités administratives.

##### Assurance d'une activité de qualité

- Un intervenant sous contrat de travail avec 3A.
- Un encadrement professionnel par une personne qualifiée.
- Une association qui a fait ses preuves depuis 20 ans, conventionnée par le Conseil général, sous agrément de l'État.

##### Action d'aide solidaire

- Une aide à des personnes en recherche d'emploi.
- Avec nous, devenez acteur de l'Économie Sociale et Solidaire.



### Recto 2 R2

#### Quels avantages pour vous ?

##### Un tarif compétitif

- Des prix étudiés au plus juste.
- Pas de mauvaise surprise : une estimation pour les travaux importants.

##### Une déduction fiscale

dans le cadre du service à la personne.

##### La possibilité d'utiliser le CESU

(chèque emploi-services universel).

### Recto 3 R3

#### Une équipe dynamique à votre service

- **Fabrice**, le directeur.
- **Stéphanie** à l'encadrement.
- **Agnès** à l'accompagnement socio-professionnel.
- **Ève** à la comptabilité.

**Verso 4  
V4**

**Verso 5  
V5**

**Verso 6  
V6**

<p><b>Où intervenons-nous ?</b></p> <p><b>Dans les cantons de</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brantôme</li> <li>- Périgueux-Centre</li> <li>- Périgueux-Est</li> <li>- Périgueux-Ouest</li> <li>- Saint-Astier</li> <li>- Saint-Pierre de Chignac</li> </ul> <p><b>Nos partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil général</li> <li>- Conseil régional</li> <li>- Direction Départementale de la cohésion sociale et de la protection de la population (DDCSPP)</li> <li>- Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et l'emploi (DIRECCTE)</li> <li>- Mission locale</li> <li>- Plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE)</li> <li>- Pôle Emploi</li> </ul>	 <p><b>ASSOCIATION 3A</b></p> <p><b>ACTIONS SOLIDAIRES AIDE ET SOUTIEN ASSISTANCE ET SERVICE</b></p> <p>90, avenue du Général de Gaulle 24460 COULOUNIEIX-CHAMIERES</p> <p>Téléphone : 05 63 56 69 27 Fax : 05 63 56 45 62 Mail : <a href="mailto:asso.3A@orange.fr">asso.3A@orange.fr</a></p> <p><b>Bureau :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présidente : Dominique Drouzal</li> <li>- Secrétaire : Guy Dhassaing</li> <li>- Trésorière : Marie Mapière</li> <li>- Membres : Joël Crély Roland Sibes</li> </ul>	<p><b>Un besoin ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jardinage</li> <li>- Ménage, repassage</li> <li>- Garde d'enfants</li> <li>- Petits bricolages</li> <li>- Peintures (intérieures, extérieures), tapisserie</li> <li>- Manutention, enlèvements</li> </ul> <p><b>Une réponse</b></p> <p>Adaptée</p> <p>Accessible</p> <p>Altruiste</p> 
--	--	--

Source interne à l'association 3A

## Annexe 20 : Principales objections rencontrées

Objections
« Envoyez-moi une documentation »
« Je travaille déjà avec une autre organisation (société, organisme,...) »
« Notre entreprise est déjà en sureffectif »
« Nos budgets sont déjà attribués »

Source interne à l'association 3A

## Annexe 21 : Fonctionnalités du logiciel GTA

<b>Fonctions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion des demandeurs d'emplois</li><li>• Gestion des donneurs d'ordres</li><li>• Saisie des ordres de travail</li><li>• Facturation</li><li>• Règlements, relances, échéancier client</li><li>• Paie</li><li>• DADS-U8</li><li>• Résultats</li><li>• Statistiques (DIRECCTE ...)</li><li>• Interface comptabilité</li></ul>
<b>Points forts</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Logiciel intégré et spécifique</li><li>• Performant</li><li>• Version réseau</li><li>• Répond aux besoins d'une petite ou d'une grande AI</li><li>• Évolutif</li></ul>

Source : ctsfrance.fr

<sup>8</sup> DADS-U = Déclaration Automatisée des Données Sociales Unifiées.

## **Annexe 22 : GTA : un seul logiciel pour toutes les tâches administratives**

### **Q : Pourquoi avoir choisi GTA ?**

**R :** GTA est une solution très pratique qui nous permet de réaliser tout le travail administratif de notre association intermédiaire. Grâce à ce logiciel, nous élaborons les contrats, que ce soit pour les entreprises (nos clients) ou bien les contrats de travail avec nos salariés, nous réalisons les paies, les facturations mais également les règlements. Nous pouvons obtenir des statistiques et vérifier les actions sur les tableaux de bord.

### **Q : Quel est l'intérêt de la solution ?**

**R. :** Le premier intérêt de la solution est que nous n'avons besoin que d'un seul logiciel pour réaliser toutes les tâches administratives. Cela réduit les coûts, que ce soit d'achat, d'installation ou d'utilisation : nous ne nous formons que sur un logiciel. De plus, le logiciel peut être installé sur plusieurs postes de travail, ce qui évite d'avoir un ordinateur uniquement dédié à toute la partie administrative de notre association intermédiaire. L'ergonomie est très pratique et intuitive. Tout va très bien pour réaliser les contrats ou les fiches de paie.

### **Q : Quel est le « plus » de cette solution ?**

**R :** Il n'y a pas besoin de compétences spécifiques, comme en comptabilité par exemple, même s'il est toujours utile d'en avoir pour modifier les paramètres des paies par exemple.

### **Q : Quelles fonctionnalités utilisez-vous ?**

**R :** Nous utilisons pratiquement toutes les fonctionnalités. Mais la solution nous est très utile pour tout ce qui concerne la création des contrats et tout ce qui touche à la comptabilité : paies, facturation ou encore enregistrement des règlements.

*Source interne à l'association 3A*