

De quelles démarches et de quels outils dispose une association de premier plan du secteur social pour accompagner son évolution ?

Remerciements

Je remercie vivement l'ensemble des personnes qui ont contribué de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire.

En particulier, je suis très reconnaissant à Monsieur Gilles Paillard, Madame Isabelle Moret et Madame Micheline Desarmes, respectivement directeur général, directrice financière et adjointe de direction générale de l'association SOS Villages d'Enfants France.

En effet, leurs disponibilités, leurs expériences, et leurs motivations à la réalisation de nombre de projets liés à l'évolution de la structure ont été déterminants pour mener à bien ce mémoire.

Je tiens également à remercier, l'ensemble des intervenants chargés de l'animation et l'administration des modules Badge et plus particulièrement Hervé Garrault, Pierre Birambeau, et Karine Gilbert.

Enfin, une gratitude toute particulière va à mes proches pour leur patience, leurs encouragements, leurs conseils et indulgences.

SOMMAIRE

I - PANORAMA DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

I- 1 Chiffres clés et caractéristiques principales	5
I- 2 Le secteur associatif, acteur majeur de l'ESS	6
I- 3 - SOS Villages d'Enfants, acteur majeur du secteur associatif	7
I - 31 Historique	7
I- 32 Sa Vision	7
I- 33 Ses Missions	7
I- 34 Ses Valeurs	8
I- 35 Ses chiffres clés	8

II - A LA CROISEE DES CHEMINS

II - 1 Contraintes incontournables	11
II - 2 SOS Villages d'Enfants : une structure évolutive	12
II - 21 Recensements des objectifs à cibler	12
II - 22 Moyens à mobiliser	13

III - BIEN SE CONNAÎTRE- PHASE PRELIMINAIRE A TOUTE OPERATION DE COOPERATION OU DE REGROUPEMENT

III - 1 Ne pas vendre son âme.	14
III - 2 Le choix du partenaire	14
III - 3 S'engager en connaissance de cause	15
III - 4 Définir des limites et le facteur temps	15

IV - PROCEDER A UNE ANALYSE OBJECTIVE AFIN DE FACILITER ET ARGUMENTER SES CHOIX DE COOPERATION ET /OU REGROUPEMENT

IV - 1 Questionnaires

IV - 11 Le projet associatif	16
IV - 111. L'origine et l'objet de l'Association	16
IV - 112. Le projet associatif et les statuts	17
IV - 113. Les membres de l'Association	17
IV - 12 La place de SOS Villages d'Enfants dans le paysage associatif	18
IV - 121. Les associations « cousines »	18
IV - 122. Les réseaux associatifs	19
IV - 123. Les adhérents - administrateurs	20
IV - 13 La notoriété et la capacité d'influence	20
IV - 131 - La fonction de veille	20
IV - 132 - La fonction de représentation	21
IV - 133 - La notoriété et la reconnaissance	21
IV - 134 - Les relations avec les autorités publiques	21
IV - 14 La gouvernance et le fonctionnement de l'association	22
IV - 141 - Les instances dirigeantes	22
IV - 142 - Les administrateurs	23
IV - 143 - Les bénévoles	23
IV - 144 - Les salariés	24
IV - 145 - La situation financière de l'Association	24

IV - 2- Exploitation des réponses aux questionnaires

IV - 21 - L'outil SWOT - Approche générale	25
IV - 22 - Tableau SWOT appliqué à SOS Villages d'Enfants	27
IV - 23 - SOS Villages d'Enfants - Préparation aux choix de stratégie (s)	27
IV - 24 - Les interactions entre les environnements (internes ou externes) et les critères d'analyse SWOT	29
IV - 25 - Bouclage sur l'analyse effectuée et les grandes lignes mises en avant.	30
IV - 26 - Les quatre grands types de stratégie et celle propre à SOS Villages d'Enfants	31

V - CHOIX DU CADRE JURIDIQUE

V - 1 La coopération administrative	32
V - 2 Les actions de mutualisations	33
V - 3 Le recensement des mutualisations potentielles.	34
V - 4 L'incorporation des frais de siège social	35
V - 5 Tableau comparatif entre GIE et GCSMS	35
V - 6 Les difficultés de la mise en œuvre proprement dite	38

Introduction

Toute organisation est en permanence confrontée à la nécessité d'évoluer.

Au travers de l'association SOS Villages d'Enfants France, nous tenterons de dresser un état des lieux du secteur social d'une part et de l'association proprement dite d'autre part.

Nous listerons une partie des objectifs que l'organisation s'est fixée et identifierons, sans prétendre être exhaustif, des règles de base à respecter pour se donner les meilleures chances de réussite aux opérations de coopération ou de regroupement.

Nous procéderons à un recensement des forces et des faiblesses de l'association. Pour cela nous nous appuyerons sur des questionnaires utilisés par des acteurs du secteur social et médico-social.

Des interviews avec des responsables de SOS Villages d'Enfants France ont été menées pour apporter des réponses à chacune des questions.

Dans un second temps, une exploitation des informations collectées a permis, toujours lors d'échanges avec mes interlocuteurs, de définir le début d'une stratégie compatible avec les contraintes externes et internes à la structure.

Enfin, nous avons comparé, suivant leurs caractéristiques, les formes juridiques du Groupement d'Intérêt Economique (GIE) avec celles du Groupement de Coopération Sociale et Médico – Sociale (GCSMS).

Ce mémoire ne prétend pas décrire une recette universelle applicable à tous les organismes appelés à coopérer avec d'autres structures. Il n'a pas non plus pour but de chiffrer les incidences des mutualisations envisagées.

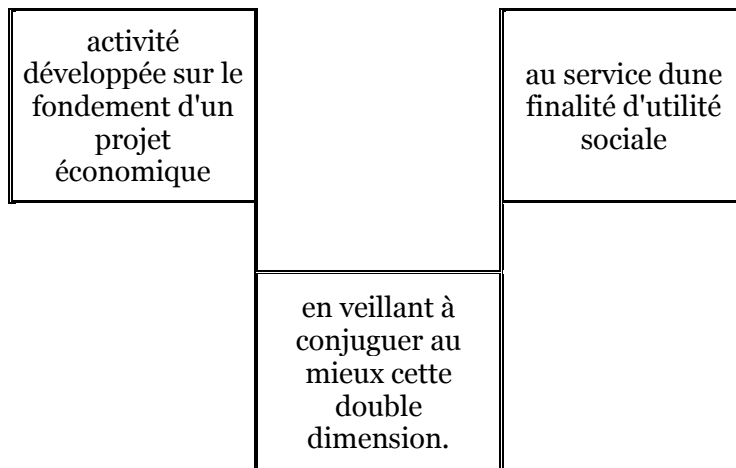
Les objectifs sont, en premier lieu, de constituer une base de travail utilisable à la concrétisation de projets eux-mêmes associés à des objectifs concrets.

En second lieu, d'utiliser des outils élaborés par des professionnels du secteur en les appliquant à un cas pratique, représentatif des situations qui font le quotidien de multiples organismes.

I - PANORAMA DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Conformément à l'usage, nous utiliserons le sigle ESS pour désigner l'Economie Sociale et Solidaire.

Afin d'être clair et très synthétique, nous reprendrons ci-dessous la définition de L'ESS :



I- 1 Chiffres clés et caractéristiques principales

Poids de l'ESS dans l'Economie Française

	En milliards d'Euros
PIB Annuel France	2000
Total ESS France	150
Part des associations et fondations	60
En %	
Part ESS / PIB France	7,5%
Part des associations et fondations / ESS France	40%
Part des associations et fondations / PIB France	3%

Les caractéristiques principales de l'ESS résident dans son extrême diversité :

- tant sur l'éventail des activités couvertes ;
- que sur le périmètre géographique ;
- la taille des acteurs ;
- leurs attentes, leurs besoins ;
- l'origine des ressources et des financements
- sur la forme juridique adoptée.

Dans le cadre du Grand Emprunt, un fonds d'investissement doté de 100 M€ en faveur des entreprises sociales et solidaires a été créé.

En octobre 2010, en séance du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, les 2 ministres en charge du secteur ont indiqué qu'ils retenaient 5 axes pour développer l'ESS en France :

1. améliorer la structuration et la visibilité du secteur,
2. travailler à la labellisation des entreprises de la filière,
3. sensibiliser les lycéens et les étudiants à l'ESS,
4. faciliter l'accès de l'ESS aux dispositifs financiers, d'aide, de crédit d'impôt recherche
5. de travailler à l'ancrage territorial de la politique d'économie sociale et solidaire.

SOS Villages d'Enfants partage ces axes et les a intégrés à sa stratégie.

I – 2 Le secteur associatif, acteur majeur de l'ESS

CRITERE 1 = PART DES ASSOCIATIONS DANS LE NOMBRE DE STRUCTURES ESS

Total Etablissements Employeurs secteur ESS en France	210 000 <=> 9% des entreprises en France	100%
dont associations	177 100	84%
dont coopératives	25300	12%
dont mutuelles	6500	3%
dont fondations	1100	0,50%
Associations Employeurs ESS France	177 100	16%
Total Associations France	1 100 000	

CRITERE 2 = PART DES ASSOCIATIONS DANS LE NOMBRE DE SALARIES ESS

Total salariés OSBL	2 250 000 salariés <==> 10% des salariés en France	14 millions de bénévoles <==> 950 000 ETP
----------------------------	---	---

Part des salariés du secteur associatif dans le domaine Social
Près de la moitié (47,6% en 2009) des salariés des associations exercent une activité dans le domaine social.

Action sociale sans hébergement	29,60%
Hébergement médicosocial	18,00%
Activités non classées ailleurs	13,70%
Enseignement	12,20%
Autres activités (A)	11,30%
Santé	7,30%
Culture, loisirs	4,00%
Activités sportives	3,90%
Total	100,00%

(A) Recherche environnement, Activités liées à l'emploi, Tourisme, Agriculture

Sources : Agence centrale des organismes de sécurité sociale et Mutualité sociale agricole.

I - 3 - SOS Villages d'Enfants, acteur majeur du secteur associatif

I – 31 Historique

SOS Villages d'Enfants est une association internationale créée en Autriche en 1949. Au lendemain de la guerre, il apparaît prioritaire de répondre aux besoins de rattachement à une famille et d'éducation exprimés par des enfants orphelins ou abandonnés.

SOS France débute dans l'hexagone en 1954, le premier village est ouvert en 1956. Dans la pratique, les enfants lui sont confiés par les services de l'Aide sociale à l'enfance ou par les juges des enfants. Ce sont des enfants ayant souvent une histoire familiale très perturbée : beaucoup sont retirés à leurs parents pour manque de soins, maltraitance. Ils souffrent de carences éducatives et affectives

Depuis maintenant plus de 50 ans, SOS Villages d'Enfants (1) accomplit au quotidien des missions animées par une vision et des valeurs plus d'actualité que jamais.

(1) nous retiendrons cette dénomination pour SOS Villages d'Enfants France

I– 32 Sa Vision

Depuis l'origine de l'association en 1949, la vision qui animait les fondateurs et qui reflète encore aujourd'hui le cœur de son action peut se résumer par :

« Pour que frères et sœurs partagent la même enfance »

Son projet associatif illustre cette vision :

« Redonner à des frères et sœurs orphelins, abandonnés ou séparés de leurs parents, le bonheur de grandir ensemble dans la chaleur et la sécurité d'une nouvelle vie de famille. »

« Préserver la fratrie, c'est créer un lien familial indestructible »

I– 33 Ses Missions

A la lecture des statuts, de par les témoignages de ses acteurs, ou à travers son site web, elles sont multiples et se déclinent comme suit :

« Redonner à des frères et sœurs qui ne peuvent pas vivre avec leurs parents le bonheur de grandir ensemble selon un mode de vie familial..... préserver ce lien fraternel, c'est préserver leur équilibre. »

« L'accompagnement des enfants au quotidien et dans la durée jusqu'à leur insertion sociale et professionnelle..Offrir un cadre affectif et éducatif stable, indispensable à leur développement. »

I- 34 Ses Valeurs

« c'est l'humain qui est au coeur du projet. ». Partant de ce témoignage d'une Mère SOS, les valeurs qui animent l'action de SOS Villages d'Enfants sont : « l'Amour, l'accueil, l'écoute, le partage, la stabilité, la chaleur, la générosité, la sécurité, la prévention. »

I- 35 Ses chiffres clés

SOS Villages d'Enfants a célébré son cinquantenaire en 2006.

Avec une moyenne annuelle de 50 millions d'Euros de ressources de 2005 à 2009, l'organisation est un acteur majeur de l'économie sociale et solidaire et du monde associatif.

Dans le recensement établi par IDEAS, *Institut de Développement de l'Ethique et de l'Action pour la Solidarité*, la moyenne de ses ressources la classe dans le top ten des associations jouant un rôle déterminant sur le plan national, au même titre que la Croix-Rouge, l'Association des Paralysés de France, la Fondation d'Auteuil, le Groupe SOS et Handicap International.

Les résultats sur les 5 derniers exercices affichent une régularité rassurante.
Les autres produits pour 3, 3 millions € correspondent à des produits financiers.

Moyenne des résultats sur 5 ans		
en K€	moyenne 2005 à 2009	en %
Ressources privées	20 594	41%
Ressources publiques	25 920	52%
autres produits	3 347	7%
Total Ressources	49 860	100%
Actions France	30 994	62%
Actions étranger	8 566	17%
Frais de recherche de fonds	4 641	9%
Frais de fonctionnement	1 746	4%
Excédent sur ressources et variations provisions	3 914	8%
Total emplois	49 860	100%
frais de recherche de fonds / total ressources privées+ autres produits		19%
Actions France	30 994	78%
Actions étranger	8 566	22%
Total actions	39 559	100%
Total actions	39 559	79%
Total Ressources	49 860	

origine des ressources		
moyenne annuelle	50 M €	
dont ressources auprès du public	25 M€	80% Dons et donateurs privés 10% legs et assurances vie 10% entreprises mécénat
dont ressources issues du secteur public	25 M€	

Affectation des ressources		
Pour l'exercice 2009, Sur 100 € reçus (fonds publics et privés), 75,02 € vont au profit des enfants		
Missions sociales en France et dans le monde	63,44	
Investissements immobiliers financés par les ressources de la générosité du public	6,73	
Ressources de l'année non utilisées	4,85	75,02
Frais de recherche de fonds	18,49	

Les états financiers ont toujours fait l'objet d'une certification sans réserve de la part du commissaire aux comptes.

Le dernier rapport de L'IGAS (2000) a conclu que " SOS Villages d'Enfants, qui s'appuie sur un personnel efficace et convaincu de l'importance de la mission de l'association, développe son action avec cohérence, rigueur et transparence. "

A l'issue de ce même contrôle, L'IGAS a attesté que "l'ensemble des activités de SOS Villages d'Enfants financées par la générosité du public est conforme à l'objet même de l'association défini dans ses statuts et aux informations données à ses donateurs et à ses différents interlocuteurs".

Il est à noter, qu'à titre de prudence, l'association affecte chaque année depuis l'exercice clos au 31 décembre 2003, une partie de la réserve générale libre d'affectation à la dotation d'une réserve prudentielle destinée à couvrir un an de fonctionnement de nos actions dans le monde, des contributions versées au établissements associés et de nos actions France non financées par le prix de journée

Panorama France sur 4 ans Nombre d'enfants et jeunes majeurs ayant fait l'objet d'une mesure		moyenne arrondie sur 4 ans		
		Total 2005 à 2008	Val	%
Total des mesures suivies au cours de l'année (terminées et en cours)		936 024	234 000	100%
Mode de prise en charge	Secteur public	673841	170 000	73%
	Secteur associatif habilité	262183	64 000	27%
Régime juridique de prise en charge	Civil (article 375 du Code Civil) (A)	345 063	86 300	37%
	Pénal (ordonnance du 02/02/1945)	561 329	140 300	60%
	Protection des jeunes majeurs	29 632	7 400	3%
Total des jeunes suivis durant l'année tous fondements juridiques ayant fait l'objet d'une nouvelle mesure au cours de l'année		674 481	169 000	100%
	dont Garçons	487 648	122 000	72%
	dont Filles	186 833	47 000	28%
Âge au début de la mesure	0 à 6 ans	74 802	18 700	11%
	De 7 ans à 12 ans	93 526	23 400	14%
	De 13 ans à 15 ans	140 223	35 300	21%
	De 16 ans à 17 ans	207 342	51 900	31%
	De 18 ans ou plus	158 539	39 700	23%
	Non renseigné	49	0	0
	Total		169 000	100%

(A) : SOS Villages d'Enfants est sollicité quasiment exclusivement dans le cadre de cette disposition légale.

Depuis 1956, plus de 1 600 enfants ont été accueillis, aimés, accompagnés dans des villages d'enfants SOS en France.

II - A LA CROISEE DES CHEMINS

II – 1 Contraintes incontournables

Comme l'immense majorité des organisations, SOS Villages d'Enfants évolue dans un contexte soumis à de nombreux paramètres qui sont désormais bien identifiés.

Soumises aux mêmes contraintes que le secteur marchand, certains vont plus loin en affirmant que l'on exige des associations plus de qualités que ce qui est requis pour certains Groupes du secteur marchand :

- ➔ les contrôles sont fréquents et multiples (commissaires aux comptes – IGAS – DDAS – cour des comptes – institutions européennes – audits mandatés par des bailleurs de fond
- ➔ L'éthique est une notion depuis longtemps quotidienne dans les OSBL **(1)**. La démarche entamée par le secteur marchand constitue une tentative d'alignement sur les critères des gouvernances (*une direction intègre et impliquée, des organes qui se renouvellent et dont les membres apportent des compétences complémentaires*)
- ➔ Transparence financière : une gestion désintéressée, une communication claire, complète et accessible à tout public, une affectation des fonds tournée le plus possible à la satisfaction des besoins des bénéficiaires.

Le financement exige une organisation et des moyens que nombre de structures ne peuvent pas modéliser. La conclusion de partenariats avec les entreprises demande un long apprentissage et la mise en place de moyens, à considérer comme des investissements pour les 1ères phases.

L'Etat est soumis à des contraintes budgétaires, qui dans un environnement ouvert dans lequel il évolue, lui interdisent de faire cavalier seul. C'est particulièrement vrai pour la France – nation traditionnellement centralisée et gestion d'impôts à vocation re-distributrices – La réduction des déficits publics est au programme de tous. Des années seront nécessaires pour parvenir aux objectifs d'un budget sain. Il n'y a pas de renversement de tendance à escompter

Oui, les collectivités territoriales – communes ; départements ; régions ont vocation à gérer davantage de fonds. Mais les contraintes, que l'on soit un particulier, une entreprise, un conseil régional, ou l'Union Européenne sont les mêmes. On ne peut dépenser, allouer, subventionner que des ressources effectives résultant d'une activité concrète. Le virtuel, concept de plus en plus présent dans notre quotidien, est à bannir en matière de financement. L'octroi de fonds à crédit trouve sa limite dans la capacité réaliste à rembourser de tout demandeur.

Les besoins sont de plus en plus nombreux (populations précarisées, marginalisées, rendues dépendantes....)

Les dons collectés auprès du public ne semblent pas fléchir jusqu'à présent, mais rien n'est jamais définitivement acquis.

(1) Organisme Sans But Lucratif

II – 2 SOS Villages d’Enfants : une structure évolutive

II – 21 Recensements des objectifs à cibler

La maturité : Comme on l’a vu au travers de la moyenne des ressources de ces 5 dernières années, SOS Villages d’Enfants, comme beaucoup d’entités similaires, a atteint un stade d’évolution, qui avec les moyens, le savoir faire et l’expérience accumulée ne laisse plus beaucoup de marge de progression.

Par ailleurs, l’association oriente davantage ses efforts sur la qualité des prestations fournies que sur une course à la croissance en volume.

Parallèlement à la qualité des prestations, SOS Villages d’Enfants, tout comme le secteur associatif dans son ensemble, est toujours attentif aux thèmes suivants :

- Options permettant de poursuivre des **réductions sur les coûts** : (création de plateforme regroupant des services du back office, mise en place d’une politique d’achat)
- **Diversification de l’offre de services** : meilleure formation du personnel, adaptation de l’offre de services aux besoins du marché par la mise en place de sessions d’apprentissage visant à une meilleure insertion dans la vie professionnelle
- **Recherche de complémentarités et de coopérations** potentielles sur les territoires sur lesquels SOS VE intervient.
La coopération doit profiter à tous les acteurs (usagers, administrateurs, salariés)
Faire participer les acteurs de terrains à la réflexion sur les pistes de coopération
- **Echanges** de savoir faire et d’expériences avec d’autres structures (recours à davantage de compétences, de réseaux et d’expériences, recours à des outils (applications informatiques) permettant un meilleur pilotage
- **Renforcement de l’image et de la visibilité de l’organisation** : par la coopération et / ou le regroupement l’organisation peut bénéficier d’une amélioration du site web, se faire connaître de différents publics, atteindre la taille critique auprès d’interlocuteurs publics, comme privés.

Les enjeux de la coopération:

Les causes pouvant conduire à une coopération peuvent trouver leur origine :

- dans des difficultés de renouvellement des administrateurs ou le départ de dirigeants "historiques"
- Les questions de "taille critique" et d’économies d’échelle
- La mise à jour du projet des associations et des établissements

On retrouve ces préoccupations dans la déclaration de l'Association des Régions de France qui se fixe, en terme de politique régionale, comme objectifs pour la prochaine mandature (2010 – 2014) :

1. Diffuser dans toutes les politiques régionales des pratiques innovantes (modifier les pratiques et prendre en compte de nouveaux indicateurs)
2. Changer d'échelle :
 - faire émerger des dynamiques de pôles de coopération sur les filières et les territoires
 - repenser les relations avec les grands acteurs de l'économie sociale et les entreprises
 - mettre en place un environnement propice au développement des initiatives et toujours articuler l'offre et la demande
 - inscrire les politiques dans la durée, assurer une veille régulière économique, sociale et juridique
 - dupliquer cette démarche dans des secteurs majeurs comme le logement, l'énergie, les déplacements, le sanitaire et social
 - territorialiser les politiques publiques en partenariat avec les collectivités territoriales infra régionales

II – 22 Moyens à mobiliser

Parmi les moyens à mettre en œuvre, nous retiendrons :

1. Privilégier la qualité des emplois, des activités et de la production plutôt qu'un développement quantitatif socialement destructeur et peu respectueux de l'environnement
2. Apporter des réponses à des besoins sociétaux non satisfaits, à des besoins nouveaux ou répondre autrement à des enjeux identifiés
3. Veiller à créer de la valeur ajoutée à l'économie sociale et solidaire
4. Décloisonner les jeux d'acteurs dans tous les secteurs d'activité : faire se rencontrer les acteurs publics et privés, dépasser les logiques et postures institutionnelles, les statuts ...
5. Favoriser les coopérations réciproques, respectueuses des apports de chacun
6. Favoriser les mises en réseau transversale. Ne plus se contenter d'un flux du haut vers le bas de la pyramide. Le secteur sanitaire et social est particulièrement propice aux croisements :
 - de préoccupations liées aux besoins des personnes et
 - avec des critères purement économiques.

Accès aux financements

L'observation des comportements montre qu'en période de crise, les activités rattachées à l'ESS ne sont pas considérées comme prioritaire pour le public auprès duquel les associations sollicitent sa générosité.

Si jusqu'à présent, les dons se sont maintenus à un niveau satisfaisant, il n'est pas exclu de devoir faire face à quelques tassements dans les années à venir. Le pouvoir d'achat moyen des ménages étant lui aussi en retrait

La politique de contractualisation et de procédure par appel d'offres (ou appels à projets) aura pour incidence pour nombre de petites structures soit la conclusion de coopération avec des organisations structurées et importantes, soit leur disparition... Les structures seront dans l'obligation de se regrouper pour mutualiser leurs moyens et valoriser au mieux des aides publiques de plus en plus rares.

III – BIEN SE CONNAÎTRE- PHASE PRELIMINAIRE A TOUTE OPERATION DE COOPERATION OU DE REGROUPEMENT

Il conviendra de garder à l'esprit et de se fixer comme points de repère des principes simples.

Préalablement à chaque choix que l'organisation sera amenée à effectuer, il sera utile de s'y reporter.

Cette phase est incontournable, et ce, quelque soit le mode de coopération envisagé. Toute coopération demande du temps, de la réflexion et mobilise de nombreux d'acteurs. Le regroupement des associations représente un virage déterminant, dans la vie d'une structure.

Il serait particulièrement préjudiciable de constater à l'usage, que la forme juridique retenue n'est pas adaptée, que le (ou les) partenaire(s) poursuivent finalement des objectifs différents de ceux figurant dans la convention constitutive et / ou incompatibles avec les nôtres.

III – 1 Ne pas vendre son âme.

S'il y a quatre caractéristiques dont le mouvement associatif est fier et dont il se réclame ce sont bien :

- répondre à un besoin insuffisamment ou pas du tout pris en charge par l'Etat et / ou le secteur marchand
- sa proximité sur le terrain
- son indépendance
- une gestion désintéressée

Coopérer, conclure un partenariat, voir envisager des regroupements, ces démarches sont bien différentes d'opérations visant à la **concentration**. Tout décideur s'assurera que le projet envisagé ne rompt pas les liens tissés sur le terrain, ni la qualité des relations fournies et que l'organisation ne devient pas un numéro perdu au milieu d'un groupe opaque. Pour chaque intervenant sur le projet, cette veille constituera le fil rouge de son action.

Par ailleurs, la démarche commune s'efforcera de respecter et garantir l'intégrité et la pérennité de chaque partenaire tout en développant une action de coopération.

III – 2 Le choix du partenaire

Il peut-être envisagé de travailler étroitement avec un acteur connu de longue date, avec lequel des complémentarités ont déjà été identifiées et la coopération devient alors une conséquence d'un historique.

Il peut aussi être envisagé que la structure initiatrice, soit à la croisée des chemins. Elle a déjà fait un bilan de ses forces et de ses faiblesses. Ses actions sont en phase avec le projet associatif, la qualité *de création et de maintien du lien* est reconnue.

Dans ce cas, le contexte se résume à une recherche plus ou moins active du (ou des) partenaire(s) idéals.

Même si l'on pense très bien connaître, son futur *associé*, il est normal, dans toute démarche qui se veut professionnelle :

- d'organiser des réunions préparatoires entre plusieurs types d'acteurs – mais en privilégiant la discrétion-

- d'utiliser des outils permettant d'établir des diagnostics, cf supra § IV - 2
- de formaliser par écrit sous forme de mémo la teneur des réunions et le degré d'avancement du projet
- de se faire assister par des professionnels externes (juristes, auditeurs, EC, CAC...)

Lors de cette phase – prise de connaissance – une partie du programme consistera à mettre en avant les valeurs dont se réclament les postulants à une coopération, afin de vérifier qu'elles sont complémentaires dans leur concept, mais aussi dans la traduction qui en est faite au quotidien et sur le terrain.

III – 3 S'engager en connaissance de cause

Là aussi, quelque soit la forme de partenariat retenue, les candidats devront s'être assurés mutuellement de leurs droits mais surtout de leurs devoirs envers l'entité traduisant la coopération et de leurs responsabilités devant toutes les parties prenantes.

III – 4 Définir des limites et le facteur temps

Il est indispensable de définir le périmètre du rapprochement et de se fixer des limites.

Il vaut mieux faire peu, pierre par pierre mais utile, performant, conforme aux besoins des bénéficiaires et aux projets associatifs, que de démarrer de multiples chantiers et n'en concrétiser aucun. Il faut « borner », cela permettra aux protagonistes de réfléchir et d'agir dans un cadre clair, précis, cohérent et sans équivoque.

Il sera toujours temps de poursuivre sur une autre phase, une fois que la précédente donne satisfaction.

« Borner », signifie que dans la pratique, les bénévoles et/ou les salariés qui ont été désignés par les personnes habilitées disposent d'une feuille de route rédigée par ces dernières.

Cette feuille de route définit

- les thèmes qui doivent être abordés,
- les questions auxquelles une réponse circonstanciée et documentée doit être apportée
- un timing réaliste (ni laxiste, ni générateur de pression ou de sujets escamotés) fait partie intégrante de ce document.

Donner du temps en temps. La pratique prouve qu'en matière de coopération, les questions non traitées du fait de la précipitation réapparaîtront ultérieurement dans de mauvaises conditions (conflit social, désaccord entre administrateurs....).

Il semble raisonnable de prendre le temps et une année ne semble pas un délai excessif. Pour autant, le rythme des réunions devra permettre de maintenir la mobilisation des participants. Bâtir un rétro planning constitue l'une des premières et indispensables étapes.

La feuille de route prévoira un niveau et une cadence d'informations des Conseils d'Administration et des Bureaux des différentes structures impliquées. Il en est de même de la communication vis-à-vis de l'ensemble du personnel des organisations concernées.

IV – PROCEDER A UNE ANALYSE OBJECTIVE AFIN DE FACILITER ET ARGUMENTER SES CHOIX DE COOPERATION ET /OU REGROUPEMENT.

Comment pouvoir prendre des décisions, suivre des orientations qui engagent tout les ayants droits - à commencer par les enfants à recueillir – sans disposer de données récentes et pertinentes sur ce qu’est SOS Villages d’Enfants à l’entame de 2011.

Cette analyse a également pour intérêt d’être menée au niveau d’un Siège Social qui est concerné par définition, car il a - entre autres - pour fonction : la coopération et la mutualisation.

Ce n’est pas tant les réponses une par une qui sont importantes, mais l’exploitation qui peut en être faite et « la photographie » de SOS Villages d’Enfants que l’on se propose de construire.

Pour procéder à cette analyse, nous nous sommes basés sur :

- le guide de l’auto diagnostic élaboré par l’URIOPSS (Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux Centre)
- un guide élaboré par le PRIDES région PACA (Pôles Régionaux d’Innovation et de Développement Economique Solidaire)

IV - 1 Les questionnaires

Le recours à ces questionnaires se justifie par le fait qu’il se réfère à l’environnement associatif.

4 thèmes sont abordés :

- le projet associatif
- La place de SOS Villages d’Enfants dans le paysage associatif
- La notoriété et la capacité d’influence
- La gouvernance et le fonctionnement de l’association

Pour le 1^{er} et le 4^{ème}, c’est plus particulièrement des facteurs internes qui ressortiront,

Pour le 2^{ème} et le 3^{ème}, des facteurs externes.

IV – 11 Le projet associatif

Il s’agit de s’interroger sur l’identité de l’Association et les fondements de son action. En cela, une mise en perspective historique est indispensable. On pourra également s’inspirer de la méthodologie développée par l’UNIOPSS dans le « Guide de l’ambition associative »1 qui propose d’interroger, à partir de quatre valeurs fondatrices (la primauté de la personne, la non-lucrativité et les solidarités, le souci de la dynamisation du lien social, la fonction d’avant-garde : veille et innovation sociales), l’action et la pratique de l’Association vis-à-vis de ses différentes parties prenantes.

1. L’origine et l’objet de l’Association

<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l’histoire de l’Association ? 	<p>SOS Villages d’Enfants France existe depuis 1956. A ce jour, on dénombre 130 structures dans le monde. Ces associations sont réunies au sein d’une Fédération Internationale. C’est en Autriche que la 1^{ère} organisation au lendemain de la guerre a été créée. C’est en France que la seconde association appartenant à cette fédération est née.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est l’objet de l’Association ? 	<p>Sur la base du projet associatif, l’objet de l’organisation est : « offrir à des frères et des sœurs orphelins un cadre de vie familial et l’assurance d’une</p>

	relation affective et éducative durable avec une mère SOS et ce, jusqu'à l'autonomie. »
• Quelle est sa vocation, son ambition ?	Promouvoir et respecter les droits de l'enfant A chaque fois que cela est possible, SOS Villages d'Enfants va se rattacher à la loi du 30 décembre 1996 en favorisant la fratrie comme élément essentiel du cadre de vie (ou futur) cadre de vie de l'enfant.
• Quelles sont les actions mises en oeuvre ?	Les actions s'inscrivent dans un engagement à long terme A chaque fois que cela est possible, frères et sœurs vivent ensemble dans une maison : cadre de vie de type familial intégré à l'environnement local Chaque maison est personnalisée par un référent adulte : la mère SOS Satisfaire à ses besoins de base – affirmation de son identité, bien être physique, psychologique, intellectuel, affectif et social- Une équipe pluridisciplinaire (Mère SOS, aide familiale, éducateur, psychologue) dispensent une éducation auprès de chaque enfant. Outre les actions inscrites dans le cadre des villages d'enfants, l'organisation agit également à travers : <ul style="list-style-type: none"> ➔ des établissements scolaires (jardins d'enfants, écoles primaires et secondaires, centres de formation professionnelle) ➔ des centres sociaux ➔ des centres médicaux
• Y a-t-il adéquation entre l'objet de l'Association, ses actions et activités, et l'évolution générale des besoins ?	Oui

2. Le projet associatif et les statuts

• L'Association dispose-t-elle d'un projet associatif formalisé et actualisé ?	OUI (cf exemplaire en annexe 3)
• Quelles sont les valeurs majeures de l'Association ?	« l'affection est le socle de notre action, l'engagement personnel et la rigueur professionnelle en sont les garants »
• Les statuts sont-ils en adéquation avec le projet associatif ?	Oui
• Existe-t-il un règlement intérieur d'association cohérent avec les statuts ?	Oui

L'absence de projet associatif formalisé n'est pas à considérer automatiquement comme un « point faible », mais elle le sera si elle est révélatrice de la difficulté de l'Association à se concevoir autrement qu'une « simple » association gestionnaire d'équipements autorisés.

3. Les membres de l'Association

• Qui sont les membres de l'Association ? (Nombre et évolution, natures ou catégories, ancienneté, modalités de recrutement, etc.)	L'association est composée de 226 membres adhérents. L'évolution est stable. Application du principe : 1 voix = 1 vote. 80% des membres ont une ancienneté > 15 ans La candidature est présentée au conseil d'administration qui entérine ou motive son refus. Pas
--	--

	de « barrière financière ». Le coût annuel d'une carte d'adhérent est de 15 €
• Quelles sont leurs motivations pour adhérer à l'Association ?	La force du Projet Associatif : Enfance et fratrie Les valeurs défendues par l'association Une réponse de qualité par rapport aux besoins. La satisfaction d'un nombre croissant de bénéficiaires
• Quels services l'Association offre-t-elle à ses adhérents et membres ? (ex : aide et soutien, accès à certains droits, ...)	Communication de toutes informations (de nature nationale ou internationale) liées à l'enfance. Des plaidoyers, des prises de position sur des sujets d'actualité.

IV – 12 La place de SOS Villages d'Enfants dans le paysage associatif

Il s'agit de s'interroger sur la position de l'Association sur son secteur et ses relations avec, au sens large, ce qu'il est convenu d'appeler l'Economie Sociale et Solidaire.

Si besoin, l'environnement de l'Association est à décliner par cercles concentriques : les associations oeuvrant dans le même secteur, puis au-delà, les autres associations d'action sociale, et enfin les différents organismes sans but lucratif (fondations, mutuelles...).

1. Les associations « cousines »

Il s'agit des associations (voire d'autres acteurs) qui interviennent auprès du même public, poursuivent le même objet et agissent sur le même secteur géographique.

• Qui sont-elles ?	<p>1 La Ferme du Major (département du Nord) Suivi en 2009 de 124 jeunes salarié(e)s . Plus de 2750h de formations ont été dispensées.</p> <p>2 Les Ateliers de la Garenne (Nanterre) Accompagné 121 jeunes en 2009. 42 nouveaux jeunes y ont été admis tandis que 42 autres quittaient l'établissement dont 50% avec un projet d'emploi ou d'intégration sociale</p> <p>3 La Maison Claire Morandat à Valenciennes (59300) Créée en 1986, la Maison Claire Morandat est conçue pour pouvoir accueillir 33 jeunes en difficulté. Installés en appartements, ceux-ci bénéficient d'un suivi éducatif régulier de leur scolarité et de leur projet professionnel. En outre, dans le cadre d'une démarche éducative spécifique, 10 à 12 adolescents des 3 villages SOS du Nord (Busigny, Neuville et Marly) sont également intégrés au sein de l'établissement. Cette prise en charge est préparée avec les équipes des villages concernés. Ces jeunes sont accueillis au sein d'une grande maison, avec un encadrement éducatif permanent. Ensuite, ils peuvent intégrer des appartements extérieurs.</p> <p>4 Villages d'Enfants SOS d'Alsace. Créée depuis 1960, cette association est indépendante et a sa propre présidence. Cette organisation accueille actuellement 42 enfants répartis dans un village de 8 maisons. Depuis l'origine, ce sont 180 enfants qui ont bénéficiés de l'engagement et du professionnalisme de Villages d'Enfants SOS d'Obernai. Elle fait partie, tout comme SOS VE de la fédération internationale Important potentiel de synergies à développer.</p> <p>5 SOS Villages d'Enfants Tahiti. Le village fait partie des gérés par SOS Villages d'Enfants France. Un protocole d'accord existe entre ses 2 structures</p>
--------------------	---

	<p>6 Une dernière association, que nous désignerons sous le sigle oméga, pour des raisons de confidentialité, a des racines communes avec SOS Villages d'Enfants. Mais elle se réclame d'une convention collective différente. Une scission a été constatée dans les années 60. Ce partenaire potentiel dans la stratégie suivie par Villages d'Enfants France n'appartient pas à la Fédération Internationale et n'a pas de villages « hors de France ».</p> <p><i>Les établissements 1- ; 2- ; et 3 sont dédiés à l'insertion des jeunes majeurs en difficulté.</i></p>
<p>• Quel est l'état des relations avec ces associations ?</p>	<p>SOS Villages d'Enfants France (en tant que personne morale) est membre du conseil d'administration de ces 2 structures : La ferme du Major et Les Ateliers de la Garenne. Dans ce cadre, elle contribue aux orientations et à définition des stratégies. SOS Villages d'Enfants peut également contribuer à un soutien financier avec l'objectif d'équilibrer les comptes. Ce soutien fait l'objet d'un protocole dans le cadre d'un plan quinquennal.</p> <p>Villages d'Enfants SOS d'Alsace Un partenariat a été développé avec SOS Villages d'Enfants. Ici les échanges sont exclusivement professionnels et portent sur des sujets opérationnels. Il n'existe pas de flux financier entre les 2 associations.</p>
<p>• Quelles sont les formes de la « concurrence », de la coopération ?</p>	<p>→ Coopération financière Source rapport financier exercice 2009 : SOS Villages d'Enfants a participé aux frais de fonctionnements de la Ferme du Major par une contribution de 128 K€ De même une contribution d'équilibre à hauteur de 160 K€ a été versée par SOS Villages d'Enfants au profit des Ateliers de la Garenne. Enfin, SOS Villages d'Enfants a versé une contribution d'équilibre de 89 K€ auprès de son village en Polynésie Ces versements s'expliquent par la baisse des financements propres de ces 3 organisations.</p> <p>→ Concurrence La sauvegarde : http://www.opcr.org/pages/accueil.htm Les orphelins d'Auteuil : http://www.fondation-auteuil.org/</p>

2. Les réseaux associatifs (La place de SOS Villages d'Enfants dans le paysage associatif)

<p>• Quelles sont les relations avec :</p> <p><input type="checkbox"/> d'autres associations gestionnaires, <input type="checkbox"/> des associations de bénévoles, <input type="checkbox"/> des réseaux associatifs, fédérations, ...</p>	<p>- membre de l'UNIOPPS - membre du comité de la charte - membre de France générosités</p>
<p>• Quelles sont les formes de la coopération ?</p>	<p>Participations aux colloques, forums, réflexions communes sur des thèmes fédérateurs. Une marge de progression vers davantage « d'intégration » existe</p>
<p>• Existence-ils des projets partagés ?</p>	<p>En 2011, « Une grande cause commune » est planifiée au sein d'un collectif d'associations. L'ensemble des préoccupations liées à L'enfance et la petite enfance seront au programme au même titre que les sans abris, la solitude</p>

les handicapés

3. Les adhérents – administrateurs (La place de SOS Villages d'Enfants dans le paysage associatif)

• Existe-t-il des associations en concurrence pour le recrutement de membres ? (Implantation, image, envergure, poids)	Non
• Les membres sont-ils adhérents dans plusieurs associations ?	Oui

IV – 13 La notoriété et la capacité d'influence

Il s'agit de mettre en interrogation d'une part la notoriété et la reconnaissance de l'Association par son environnement et d'autre part, son action proprement « politique » à la fois vis à vis des différents décideurs de l'action sanitaire, sociale et médico-sociale et en direction de l'opinion publique, au sens large.

A la base, se trouve l'idée que le monde associatif relève aussi d'un marché où l'enjeu est de susciter l'adhésion à une « cause », ce qui pourra être déterminant en matière de « recrutement » d'adhérents, de bénévoles de terrain, d'administrateurs voire de donateurs ou de mécènes.

1 La fonction de veille

• L'Association est-elle en capacité d'exercer une fonction de veille ou un rôle d'alerte sur l'évolution des besoins des personnes visées dans le projet associatif ?	<p>Source : site web - SOS Villages d'Enfants va analyser avec l'ASE ses besoins : fratries placées et séparées pour lesquelles un regroupement est souhaitable afin de leur permettre de vivre à nouveau ensemble.</p> <p>Veille sur l'expérimentation pédagogique Sur les évolutions du savoir faire métier</p> <p>Veille d'opportunité Ex Nouveau village : Une étude sur le lieu d'implantation idéal est menée avec les services du Conseil Général</p> <p>Veille « benchmarking » + alertes WEB sur mots clés.</p> <p>Veille sur structure isolée pouvant avoir besoin d'un partenaire</p>
• L'Association développe-t-elle une politique de communication ?	<p>Oui – Site internet actualisé on line Communiqués et dossiers de presse réguliers Participation à des colloques et journées d'études Publication des cahiers SOS et du mensuel (études pédagogiques) Villages de Joies. Diffusion des publications auprès des institutions et des professionnels du métier Parrainages et supports de personnalités Participation aux Événementiels annuels (journée de l'enfant, journée de la Mère) Publicités Radio & TV</p>

2 - La fonction de représentation

<ul style="list-style-type: none"> • L'Association est-elle présente dans les instances qui traitent des questions relatives à son projet ou aux populations qu'elle défend (ex : Maison départementale des Personnes handicapées, Commission des usagers d'un hôpital, etc.) ? 	<p>Depuis les lois de décentralisation votées en 1982 et 1983, l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) a été confiée aux Conseils Généraux des départements. Ce sont donc eux qui disposent de toutes les compétences pour analyser les besoins en matière d'accueil des enfants en danger dans leur famille. C'est dans le cadre d'un schéma départemental pour la protection de l'enfance que les Conseils Généraux fixent leurs objectifs et organisent les réponses nécessaires. Par conséquent, ils peuvent être amenés à solliciter SOS Villages d'Enfants s'ils souhaitent développer et mettre en œuvre le concept d'un village d'enfants pour permettre l'accueil de frères et sœurs dans une vie de type familiale.</p>
--	--

3 La notoriété et la reconnaissance

<ul style="list-style-type: none"> • L'Association est-elle connue et reconnue par les populations visées dans son projet ? 	<p>Oui, SOS Villages d'Enfants bénéficie d'une notoriété importante, de par son historique et son savoir faire. L'association est connue et reconnue de tous les acteurs du secteur de la protection de l'Enfance (Aide Sociales à l'Enfance, DDASS, UNIOPPS.....)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • L'Association est-elle en capacité de mobiliser ces personnes ? 	<p>Oui</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La « cause » qu'elle défend, les populations qu'elle représente, trouvent-elles un écho dans l'opinion publique ? 	<p>Oui</p>
<ul style="list-style-type: none"> • L'Association est-elle connue de « l'opinion publique » ? 	<p>Oui</p>

4 Les relations avec les autorités publiques

<ul style="list-style-type: none"> • Le « réseau » de l'Association ou le « carnet d'adresse » des dirigeants permettent-ils des jeux d'influence ? 	<p>SOS Village d'Enfants est membre des réseaux → SOS Villages d'Enfants International → membre du Comité de la Charte Lors du renouvellement d'un poste vacant au conseil d'administration, SOS Villages d'Enfants est attentif à l'expérience et le réseau apporté par le candidat administrateur.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les rapports de l'Association avec les dirigeants politiques locaux ? 	<p>Beaucoup de relations professionnelles avec les représentants politiques locaux Relations fréquentes, constructives Pas de conflit</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'état des rapports avec les autorités compétentes de l'action sanitaire et sociale ? 	<p>Idem ci-dessus</p>

IV – 14 La gouvernance et le fonctionnement de l'association

Il s'agit d'analyser la manière dont l'Association est organisée, dont elle fait vivre le « contrat d'association » et d'identifier ses « ressources ».

1 - Les instances dirigeantes

• Quelles sont les modalités de fonctionnement des instances dirigeantes ?	Se reporter au règlement général (annexe 2)
• Les attributions des organes dirigeants de l'Association sont-elles clairement définies par écrit ?	Oui, dans les statuts (annexe 1) d'une part, au règlement général d'autre part
• Comment est organisée la collaboration entre les dirigeants associatifs bénévoles et les dirigeants salariés ?	<p>La direction <i>Le Directeur général est chargé de mettre en œuvre tous les moyens de l'association pour répondre au mieux à son objet social, dans l'esprit de son projet associatif. Il est garant de la bonne application des projets pédagogiques des villages et établissements et a une obligation de résultat quant à l'accueil des enfants dans les meilleures conditions possibles. Il s'appuie sur une équipe de directeurs d'établissements et de services opérationnels au siège social</i></p> <p><i>Le Directeur général participe régulièrement aux travaux de la commission exécutive et du Conseil d'Administration.</i></p> <p><i>D'autres directeurs et salariés de l'association peuvent être appelés par le Président à assister avec voix consultative aux séances de l'assemblée générale, du conseil d'administration et de la commission exécutive.</i></p> <p>Autres dispositifs de participation et de contrôle <i>Les administrateurs de SOS villages d'Enfants sont régulièrement impliqués dans le cadre du plan à 5 ans et au niveau de commissions de contrôle. Ils peuvent également intervenir au niveau opérationnel dans le cadre de comités de pilotage ou groupes de travail sur des campagnes ou événements majeurs de l'année.</i></p> <p><i>La commission des finances, 5 membres, fait des propositions et prépare les projets de budget. Elle est présidée par le trésorier qui veille au respect de la mise en œuvre des budgets.</i></p>
• Les compétences et missions des professionnels chargés de direction sont-elles définies par écrit ?	Oui, pour tous les salariés

2 - Les administrateurs

<p>• Quel est le profil des administrateurs (âge, appartenance, motivations et degré d'engagement, ancienneté, « taux de rotation », modalités de recrutement ou de renouvellement, formation et compétences, etc.) ?</p>	<p>La moyenne d'âge du bureau est de 70 ans Ils sont 23 au conseil d'administration. Le CA est composé en majorité de retraité (3 seulement ont une activité professionnelle) Le profil des administrateurs est très varié. Ils exercent bien sûr dans les secteurs « social et médico social », mais également dans l'industrie, l'Education, les ressources humaines. Pour être administrateur, il faut être membre adhérent de l'association.</p> <p>Il existe une commission des finances de 5 membres, chargés de faire des propositions et de préparer les projets de budget. Elle est présidée par le trésorier qui veille au respect de la mise en oeuvre des budgets.</p> <p>Sont également invités, avec voix consultative, aux réunions du conseil d'administration, les présidents des comités de soutien départementaux non membres du conseil d'administration ainsi que les administrateurs honoraires. Deux membres du comité d'entreprise assistent au conseil d'administration.</p>
<p>• L'Association développe-t-elle des actions particulières vis-à-vis de ses administrateurs (formation, séminaire, etc.) ?</p>	<p>Oui, ils sont associés aux travaux préparatoires des plans quinquennaux. Ils peuvent par ailleurs être associés à des chantiers spécifiques en fonction de leurs goûts, expériences et aptitudes</p>

3 - Les bénévoles

<p>• L'Association a-t-elle recours au bénévolat (nombre) ? Dans quelles conditions ?</p>	<p>En moyenne, une centaine de bénévoles apportent leur concours à SOS Villages d'Enfants.</p> <p>Les bénévoles ont une action complémentaire aux autres acteurs Terrain & Siège. A titre d'exemples, ils dispensent du soutien scolaire</p>
<p>• Quelles sont les missions des bénévoles ?</p>	<p>Soutien scolaire Activités artistiques Activités ludiques Participation aux collectes de fonds</p>
<p>• Existe-t-il une charte ou une autre forme de contractualisation concernant l'engagement bénévole ?</p>	<p>Non</p>
<p>• Comment sont-ils recrutés ?</p>	<p>Les acteurs sur le terrain peuvent être amenés à entrer en relation avec des bénévoles potentiels. D'autres se manifestent auprès du Siège ou directement auprès de l'équipe SOS dans les villages</p>
<p>• Quelle est leur place dans le projet associatif ?</p>	<p>Implication dans chaque mission au niveau du comité départemental</p>

4 - Les salariés

• Quelle est la place des salariés (autres que les dirigeants) au sein de l'Association (participation au Conseil d'Administration, commissions « paritaires » ou « mixtes », ...) ?	Très impliqués Le recrutement des équipes sur le terrain se fait toujours avec un appui et un engagement fort du Siège. Les « acteurs locaux » sont néanmoins toujours associés au processus de validation des candidatures à l'octroi d'un poste.
• Les salariés ont-ils la possibilité d'adhérer à l'Association ?	Non
• Une convention collective est-elle appliquée ?	Oui, dite 1966 (par opposition à celle de 1954)
Présentation de l'organigramme	Cf Annexe N° 4
Quel est le nombre de salariés ? En ETP ?	480 personnes dont 40 au Siège Social
Quel est le climat social au sein de la structure	Satisfaisant
Avez-vous un plan de formation ? Sur quelle base est-il établi ?	Planification annuelle des besoins par chaque resp de service – Réunions Resp de Services – DRH – DG. Assistance d'un ERP.
Avez-vous un budget formation ?	Oui, de l'ordre de 8% de la masse salariale annuelle
La structure encourage-t-elle la VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience) ?	Oui – 3 certifications en 2010
La structure a-t-elle recours à des stagiaires ?	En particulier dans les villages pour complément de formation aux spécificités du secteur social.
La structure a-t-elle recours à des outils de GPEC ?	Oui, depuis 3 ans
Les départs et mises en retraite sont-ils recensés et anticipés ?	Oui. Ils sont valorisés en Engagements Hors Bilan sur la base d'un départ à 60 ans : 3119 K€ au 31 décembre 2009
Suivi et évaluation des salariés	Oui, annuellement – Elaboration du bilan social
Délégués du personnel	Oui
Comité d'Entreprise	Oui
CHSTT	Non
Existence d'une veille en droit social	Oui, + abonnement à publication web + syndicats professionnels + Avocat le cas échéant.

2. La situation financière de l'Association

• L'Association est-elle en bonne santé financière ?	OUI
• Est-elle endettée ?	NON
• L'Association a-t-elle une capacité à générer de façon régulière des ressources propres ? (x)	Oui : SOS Villages d'Enfants a « fidélisé » et poursuit chaque année cette action sur la durée tant auprès de donateurs personnes physiques (parrainages, don par prélèvement automatique...) qu'auprès des entreprises du secteur marchand qui constituent des partenaires solides et fidèles.
• L'Association bénéficie-t-elle de subventions ? (en dehors du financement des établissements et services)	Une partie des financements provient de la négociation annuelle du prix de journée avec l'Aide Sociale à l'Enfance. Pour l'exercice 2009, cela a représenté 28,3 M€ (53% du total des ressources)
• Quel est l'état de la situation patrimoniale de l'Association ?	La situation patrimoniale au travers de l'actif immobilisé (terrains – constructions) se chiffre au 31 décembre 2009 à 44,4 M€ en valeur historique et 24,9 M€ en valeur nette comptable.

• Avez-vous une stratégie de volume ?	En sus du coût des rénovations, SOS VE planifie le financement de 2 villages en France et 2 dans le monde
La politique des achats est-elle définie (mise en concurrence...)	Négociations et appels d'offre avec les gros fournisseurs
Un recensement des économies d'échelle est-il effectué ?	Gains de productivité sur coûts de personnel (baisse de 13% des frais de siège sur 2 ans)
Une consultation régulière des différents fournisseurs est-elle mise en place ?	Oui, cadence d'appels d'offre tout les 3 ans
Le budget est-il validé par le CA ou les associés ?	DAF >> DG >> Bureau >> Commission des finances >> CAAdm >> AG
Mise en place de procédure de gestion et de contrôle interne	Oui, recrutement d'un auditeur en 2010
Y a-t-il une comparaison des besoins et de l'évolution budgétaire ?	Budget prudent
Un suivi budgétaire a-t-il été mis en place ?	Oui, reporting mensuel
La comptabilité est-elle externalisée ?	Non
Si la structure a un siège, la comptabilité est-elle centralisée ?	Oui
Une comptabilité analytique a-t-elle été mise en place ?	Oui – suivi par action et par villages
Quelle analyse est faite sur la situation financière de la structure ?	Ressources non utilisées de l'exercice, traduites en nombre de mois (ou d'année) autofinancés en terme de frais de fonctionnement
Quel est l'état du patrimoine de la structure ?	Cf actif immobilisé (25 M€ nets au 31 déc 2009)
Existe-il un état récapitulatif de l'évolution des fonds propres ?	Oui
Réalisez-vous des placements de trésorerie ?	Oui - Placements en "bon Père de famille"
Rencontrez-vous des difficultés de trésorerie ?	Non

(x) Par ressources propres, il faut entendre les fonds provenant par exemple des cotisations, de l'organisation des manifestations, de dons manuels, donations et legs, de produits de placements financiers, de revenus du patrimoine, etc. Ces ressources sont à distinguer de celles qui proviennent des prix de journées ou de dotations globales de financement accordées aux établissements et services.

IV – 2 Exploitation des réponses aux questionnaires

Remarque : Pour hiérarchiser chacune des forces, faiblesses, opportunités et menaces les réponses obtenues peuvent être affectée d'un cotation de 1 (pas important, peu d'influence...) à 5 (très important, forte influence sur le projet à mener). **On se reportera à l'annexe 5 pour une synthèse.**

IV – 21 L'outil SWOT – Approche générale

Suite à l'exploitation des réponses aux questionnaires, la méthode SWOT (acronyme anglais) a pour objectif, d'identifier pour l'entité en question :

- Ses Forces (**Strengths**)
- Ses Faiblesses (**Weaknesses**)
- Les Opportunités qu'elle peut saisir ou favoriser (**Opportunities**)
- Les Menaces vis-à-vis desquelles elle doit se prémunir (**Threats**)

Les **forces (ou atouts) et les faiblesses (ou handicaps)** sont celles que la structure dégage **en interne** (liste non exhaustive) :

1. par son savoir faire ;
2. son expérience ;
3. son projet associatif ;
4. ses méthodes et procédures, les outils mis en place pour l'aide au pilotage ;
5. ses ressources humaines (bénévoles, salariés, dirigeants, administrateur) ;
6. ses ressources techniques (locaux, équipements, ...) ;
7. ses ressources financières ;
- etc...

Les **opportunités et les menaces** sont issues de l'environnement **externe** :

1. du cadre législatif ;
 2. des attentes des bénéficiaires ;
 3. de l'apparition de nouveaux besoins à satisfaire ;
 4. des autres acteurs du secteur dans lequel SOS Villages d'Enfants évolue (partenaires ou concurrents) ;
 5. la conjoncture économique ;
- etc

S'agissant d'obtenir une carte d'identité de l'association, les interviews pour réponses aux questionnaires, l'exploitation des réponses pour identifier les domaines sur lesquels on va pouvoir s'appuyer et les faiblesses qui nécessiteront de mettre en place des contreparties impliquent :

- le recours à une démarche rigoureuse, elle-même à mettre en place en amont (*qui fait quoi quand comment*)
- la disponibilité de ressources humaines à la fois pour piloter le dossier, mais aussi pour répondre aux questions, apporter des précisions, enrichir les données, confirmer ou infirmer les premières tendances obtenues.

Tout cela nécessite d'y consacrer beaucoup de temps. L'approche que nous effectuons sera bien évidemment insuffisante pour en déduire **une stratégie précise et définitive**, les incidences sur le projet associatif, la création d'une structure et sa forme juridique adaptée et / ou la mise en place de simples coopérations.

De même, les questionnaires utilisés, aussi détaillés soient ils, seront probablement à compléter pour répondre à des sujets spécifiques à l'association et au secteur qui lui est propre. La pertinence et la richesse des stratégies qui peuvent en résulter dépendront totalement du travail de collecte des informations et de l'exhaustivité des paramètres traités.

Enfin, le fait de mener ce travail uniquement par des personnes appartenant à SOS Villages d'Enfants risque de conduire à des réponses et des interprétations trop **subjectives**. Il sera enrichissant, afin d'apporter un éclairage nouveau, de travailler avec des professionnels de la stratégie et / ou des conseillers non impliqués personnellement dans le quotidien de l'association. La façon dont « **on se voit** » n'est pas celle que peuvent percevoir et décrire les intervenants externes (consultants, autres associations, partenaires privés, interlocuteurs des collectivités territoriales et de l'Etat...), elle est également différente de **l'image que l'on voudrait donner**.

IV – 22 Tableau SWOT appliqué à SOS Villages d’Enfants

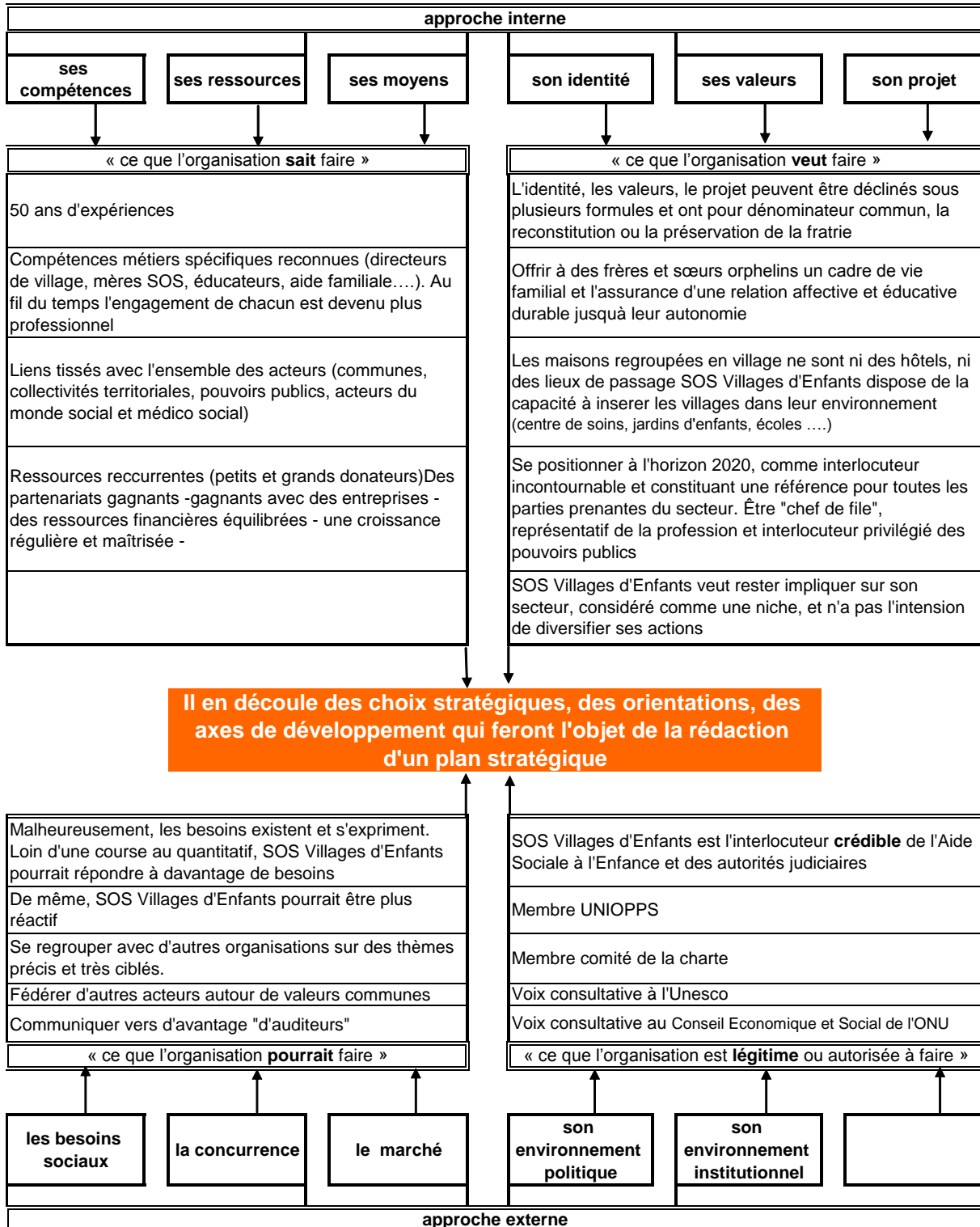
L’exploitation des questionnaires permet de dresser le tableau ci-dessous et présente une synthèse de la photographie de SOS Villages d’Enfants fin 2010.

ANALYSE INTERNE		ANALYSE EXTERNE	
Forces / Avantages		Faiblesses / Inconvénients	
facteurs internes qui créent de la valeur ou détruisent de la valeur (actifs, qualification, ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés utilisant des évaluations internes ou benchmarking externe.			
L'expérience de 50 ans au service de la petite enfance		Taille critique non atteinte	
Des compétences professionnelles sur des métiers très spécifiques		Difficulté de renouvellement des administrateurs	
Interlocuteur crédible et reconnu sur le secteur "niche" de la petite enfance		Marge de progression sur la capacité à unfluer sur ses pairs, ses interlocuteurs	
Image positive et forte notoriété auprès du grand public		Communication transversable à favoriser pour gagner en efficacité et en réactivité	
Appartenance à des réseaux professionnels		Le recrutement / la fidélisation des collaborateurs (mères SOS et aide familiales).	
Qualité des prestations fournies			
Transparence et qualité de l'information financière communiquée			
Des ressources financières importantes et diversifiées			
Grande cohérence entre statuts / projet associatif / action réelle			
Opportunités		Menaces	
Ici, la destruction ou construction de valeurs n'est pas maintenue sous contrôle. Ils se révèlent à l'occasion d'une démarche de l'organisation basée sur un dynamique concurrentielle ou sur l'influence du marché ou encore par des des facteurs extens (Politiques, Economiques, Sociaux et démographiques, Techniques)			
Coopération et / ou regroupement avec des organisations cousines partageant le même projet et les mêmes valeurs		Risque de stagnation du financement des prix de journées	
Conclusion de nouveaux partenariats avec les entreprises du secteur marchand		Les pouvoirs publics, les financeurs privés, les interlocuteurs des différentes instances professionnelles (éducation, santé, social....) standardisent de plus en plus leurs méthodes de travail et veulent éviter la multiplicité des interlocuteurs.	
Les besoins exprimés, tant au niveau national, qu'international croissent		Isolement	
Recherche de partenaires avec des complémentarités sur l'implantation géographique et la palette de prestations fournies		Grosses structures offrant des services sur le même segment (La Sauvegarde, Fondation d'Auteuil)	
		Confusion des Marques (« Mouvements des Villages d’Enfants », « SOS Enfants », etc.).	

IV – 23 SOS Villages d’Enfants - Préparation aux choix de stratégie

En complément, de l’analyse croisée des facteurs internes et externes du tableau ci-dessus, la phase suivante de la démarche consiste à mettre en miroir

- "ce que l’on veut faire" et "ce que l’on sait faire"
- "ce que l’on devrait faire" pour en déduire "ce que l’on pourrait faire". Les choix stratégiques sont synthétisés dans un document intitulé : plan stratégique, orientations, axes de développement...



IV – 24 Les inter actions entre les environnements (internes ou externes) et les critères d'analyse SWOT

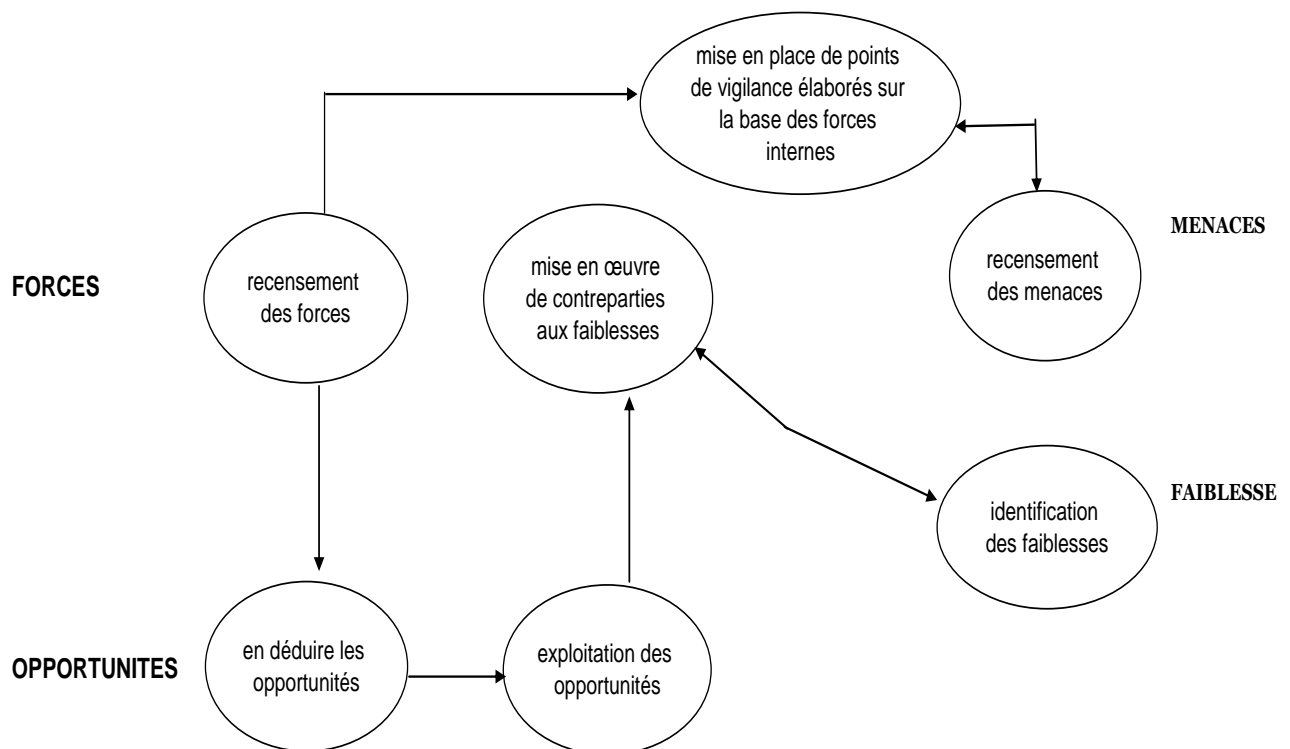
Les opportunités (externes) seront à saisir par l'exploitation des forces (interne)

L'impact des menaces (externe) sera limité voire neutralisé par des points de vigilance découlant des forces (interne)

Saisir chaque opportunité (externe) permettra de mettre en œuvre des contreparties à nos faiblesses (interne)

La mise en évidence des menaces (externes) et l'identification des faiblesses (internes) constituent l'étape indispensable pour *fabriquer des antidotes*. Cette étape permettra également de mesurer **les marges de progressions** qui existent.

Schématiquement :



IV - 25 – Bouclage sur l'analyse effectuée et les grandes lignes mises en avant.

Postérieurement à l'analyse de l'association (mais cette démarche peut également être utilisée à titre **préventif** afin de garantir une qualité des résultats obtenus), il sera utile de passer en revue la check list ci-dessous

1. Le champ de l'analyse était-il clairement défini par un niveau (ex : pays, région, secteurs, etc.) ?
2. L'analyse documentaire et les entretiens préliminaires ont-ils permis d'identifier les divers groupes (ex : stratèges, gestionnaires, bénéficiaires, etc.) dont les positions doivent être prises en compte dans l'analyse ?
3. Une grille de sélection des participants des divers groupes a-t-elle été élaborée ?
4. Les participants à l'analyse constituaient-ils un ensemble représentatif des différents avis possibles sur le sujet étudié ?
5. L'information obtenue peut-elle être considérée comme suffisamment exhaustive ?
6. L'information obtenue ne comporte-t-elle pas de biais (ex : influence d'un groupe sur un autre limitant la liberté de parole) ?
7. L'information a-t-elle été hiérarchisée et synthétisée avec les participants ?
8. Le rapport détaille-t-il la méthode mise en oeuvre et ses limites ?
9. La lecture de la grille SWOT obtenue est-elle aisée ?
10. Les distinctions entre les facteurs internes et externes sont elles bien faites, la lecture qui en est faite est-elle explicite ?
11. L'analyse SWOT a-t-elle permis de répondre aux questions prévues ?
12. Les résultats sont-ils cohérents avec les informations recueillies par d'autres voies ?

IV - 26 - Les quatre grands types de stratégie et celle propre à SOS Villages d'Enfants

Sur la base des 4 familles ci-dessous :

Face aux contraintes (stratégies 1 et 2)	Face aux opportunités (stratégies 3 et 4)
1- STRATÉGIE de SPÉCIALISATION	3 - STRATÉGIE de CONSOLIDATION
Elle consiste à se replier sur les activités dans lesquelles son expertise est reconnue en réduisant, si besoin, le champ de ses compétences et/ ou en développant une offre plus spécifiquement adaptée à une certaine frange de la population visée.	On s'appuie sur ses points forts en y consacrant l'ensemble de ses moyens, voire en les augmentant.
2 - STRATÉGIE de REPLI	4 - STRATÉGIE de DÉVELOPPEMENT
Au regard du poids des contraintes externes, elle consiste à se retirer d'un secteur ou d'une activité. Toutefois, elle n'est pas forcément à considérer comme un échec car elle peut, par exemple, permettre de libérer des ressources pour mieux les investir ailleurs. Une variante de cette stratégie pourra être la dévolution de l'activité à un autre opérateur.	Il s'agit de transformer ses points faibles en points forts ou de s'appuyer sur ses points forts afin d'élargir le champ de ses compétences.

La stratégie de SOS Villages d'Enfants

Seule la stratégie dite de repli ne correspond pas aux orientations adoptées par SOS Villages d'Enfants.

Les 3 autres stratégies (spécialisation, consolidation développement) sont présentes à des degrés divers :

- Spécialisation : L'organisation se fixe à une échéance de 10 ans de passer du stade de référence sur son cœur de métier à une position de leader. Cette expertise va de pair avec le développement d'offres afin de rester toujours au plus près des besoins des bénéficiaires, mais aussi de toutes les parties prenantes
- Consolidation : Villages d'Enfants cherche ce que l'on pourrait assimiler à **un retour sur investissements**. Au bout de 50 années à bâtir un savoir faire, l'association veut s'employer à fédérer le plus grand nombre d'acteurs partageant ses valeurs et ses ambitions.
- Développement : En s'appuyant sur le capital expérience et une équipe faisant corps avec le projet associatif ; Villages d'Enfants parie sur le dépassement de la taille critique, la capacité des administrateurs à mobiliser leur réseaux, accentuer son rôle de moteur au service de tout un secteur économique et social

La stratégie peut être découpée en 2 phases

1^{ère} phase

Harmonisation des plaidoyers

Participations conjointes aux colloques, forums ...

Représentation auprès instances professionnelles et des pouvoirs publics

Etudes financées et menées conjointement sur un sujet concernant les parties prenantes. Ces Etudes peuvent avoir en toute logique pour thèmes : la mutualisation, la coopération, l'élaboration d'un projet associatif commun.

2^{ème} phase

Mutualisation de la gestion des ressources, impliquant la mise en place et le pilotage d'un groupement de moyens

- Relations avec les grands donateurs privés
- Interface avec les collectivités territoriales, Etat, UE
- Collectes de fonds – appel à la générosité du public
- Recherche de legs
- Développement de partenariats avec les entreprises du secteur marchand
- Création et pilotage d'un **Centre de Services Partagés** :
 - Gestion des ressources humaines et droit sociale
 - Service juridique (contrats – litiges – assurances....)
 - Les métiers du chiffre (comptabilité – analytique – budgets – contrôle des gestion...)
 - Organisation (gouvernance – audits)
 - Fiscalité
 - Département informatique
 - Politique de communication.

SOS Villages d'Enfants s'attache davantage à mettre en avant les **missions** que les individus.

V – Choix du cadre juridique

Le cadre juridique adapté à la stratégie choisie, donc à l'évolution envisagée, doit découler de toute la démarche effectuée en amont.

La pratique incite à éviter le piège consistant à opter pour la création de telle ou telle structure juridique et de justifier une stratégie et / ou un aménagement du projet associatif en fonction de ce choix. Le risque est « inconsciemment » d'adapter le projet en fonction des contraintes légales découlant du choix de la forme juridique.

Nous recensons sur le plan purement juridique 6 types de structures pouvant abriter et développer la ou les activités visées par SOS Villages d'Enfants : la coopération administrative, les groupements de moyens, les joint venture, les holdings filiales, la naissance d'une structure issue d'une fusion ou d'apports partiels d'actifs.

Pour ce qui est des 4 dernières, nous ne les incluons pas dans notre présentation :

- d'une part parce que le législateur les a instaurés en fonction de critères et d'organisations relevant davantage de l'économie marchande ;
- d'autre part, le périmètre à étudier se doit d'être réduit au risque de se disperser et de s'éloigner des besoins réels de SOS Villages d'enfants

Nous nous limiterons donc à la coopération administrative et aux groupements de moyens.

V – 1 La coopération administrative

Il faut être au moins 2. C'est la forme la plus simple à concrétiser.

Les deux parties gardent leur autonomie.

Concrètement, elle se rencontre dans des partages de ressources (locaux, matériels bureautiques, gestion d'une flotte de véhicules....).

Le but est de bénéficier de tarifs attractifs en exprimant des besoins quantitatifs plus importants

A titre d'exemple : A est titulaire du contrat, - par exemple de location, ou de prestations confiées à un sous traitant - et refacture B pour sa quote-part de consommation.

Plus les dirigeants et les acteurs de chaque structure en charge fonctionnent en synergie et plus ce mode sera développé et efficace.

Son formalisme se limite à la rédaction d'une convention.

Elles peuvent s'engager pour une période limitée, renouvelable ou non. Elle peut constituer une période probatoire avant d'aller plus avant dans l'intégration. Une convention sera rédigée pour formaliser cette coopération. En cas d'association qui a été amenée à désigner un commissaire aux comptes, celui-ci émettra un rapport dans un objectif de transparence et d'information des acteurs et de prévenir les éventuels conflits d'intérêts.

V – 2 Les actions de mutualisations

Elles ne sont pas nouvelles puisque par définition, ces pratiques trouvent leurs origines dans les valeurs associatives (partage des ressources, collaboration)

Elles peuvent provenir d'une volonté stratégique émanant des administrateurs de l'association.

Mais elles sont souvent la conséquence d'une volonté politique – de plus en plus affirmée - des pouvoirs publics qui prônent depuis maintenant une quinzaine d'années :

- les économies d'échelle pour gagner en efficacité (minimiser les interlocuteurs)
- consolider la pérennité de structures ayant une action très locale
- s'inscrire dans une dynamique visant à satisfaire davantage un intérêt général en dépassant « la somme – en nombre- de quelques intérêts particuliers. Il ne s'agit pas d'abandonner la réponse à certains besoins, mais de s'inscrire dans « une massification » des actions et des flux financiers.
- Passer d'une logique de défense de son territoire et de méfiances réciproques à une logique de travail en réseau, compatible avec le respect de ses valeurs

Le principe de base à toute mutualisation ou regroupement est de permettre aux associations qui les mettent en oeuvre un enracinement sur le terrain par le renforcement de leur réseau.

V – 3 Le recensement des mutualisations potentielles.

Le tableau ci-dessous constitue une trame pouvant être utilisée (et adaptée) par les personnes de chaque structure en charge du dossier « rapprochement, coopération. »
Il se veut synthétique (« qui mutualise quoi ? »), mais ne prétends pas être exhaustif.

Au contraire, la revue des thèmes et l'échange entre intervenants à ce stade du projet doivent permettre l'émergence de nouvelles pistes.

		Les organisations ciblées pour mettre en place une ou des mutualisation(s)						
Thèmes (liste non exhaustive)		SOS Villages d'Enfants	Les Ateliers de la Garenne à Nanterre (92000)	La Ferme du Major à Raismes (59590)	La Maison Claire Morandat à Valenciennes (59300)	Organisation 4	Organisation 5	Organisation 6
1	Mise en commun d'organisations							
11	mise en commun de personnes chargées de réfléchir sur un thème précis							
12	idem pour procéder à des veilles (technologiques, outils, savoir faire, évolution des dispositions légales, pratiques d'autres organisation en France et hors France							
13	mise en place de procédures de contrôle interne communes (protection des actifs, séparation des tâches, évaluation ressources humaines, recrutements...)							
14	accès à des réseaux							
2	Mise en commun de moyens techniques :							
21	locaux, siège social							
22	espaces de travail et d'activité,							
23	espace de stockage,							
24	de véhicules et matériels techniques							
25	de bureautique, PC, logiciels...							
3	Mise en commun de compétences :							
31	échange de savoirs et formations entre membres							
32	accès "groupés" à des organismes de formation							
33	mutualisation de salariat et de bénévolat...							
4	Mise en commun d'outils et d'actions de communication							
41	adhésion à des banques de données - newsletters ...							
42	interlocuteurs externes ex : compagnies d'assurance, établissements bancaires...)							
43	sites web mutualisés							
44	actions de collectes de fonds							
45	relations avec centrales d'achats et centrales de réservation							
46	lobbying							
47	oddes d'emplois - recrutements							
48	recours aux bénévoles et formation des bénévoles							

Pour chaque mutualisation potentielle, des sous dossiers seront ouverts pour obtenir une vision détaillée des « interconnexions »

- inventaire
- localisation
- contraintes
- objectifs préalables à atteindre (mise en place d'un service en charge, harmonisation des procédures, déménagement.....)
- homogénéisation des applications informatiques
- négociations avec des parties prenantes, (établissements financiers, collectivités territoriales, fournisseurs

→ **Effets connexes aux actions de mutualisation, regroupement, coopération**

Parler d'une seule et même voix : Mutualisation ou regroupement sont aussi des outils de communication permettant de **consolider la parole associative vis-à-vis des représentants des administrations de l'Etat et des collectivités locales et plus généralement de toutes les parties prenantes.**

En outre, ces actions peuvent constituer des catalyseurs et faire *boules de neige* auprès d'autres structures pour des actions identiques ou spécifiques à leur propre projet associatif. Enfin, certaines actions, peuvent générer un impact favorable à de nouveaux regroupements associatifs (création ou consolidation) en s'inspirant du projet réalisé.

V – 4 L'incorporation des frais de siège social

La loi 2002-2 (cf annexe 11) donne la possibilité de prendre en compte dans le budget des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESMS) une quote-part des dépenses relatives au siège de l'organisme gestionnaire. (Une liste figure en annexe 5). Cette faculté d'imputation et le financement de ces frais sont subordonnés à l'octroi d'une autorisation (ou de son renouvellement), qui fixe la nature des prestations, matérielles ou intellectuelles, qui ont vocation à être prises en compte.

Cette autorisation prend la forme d'un arrêté de l'autorité administrative compétente. La seule prise en charge, dans les budgets des ESMS, de frais de siège ne vaut pas autorisation.

Pour SOS Villages d'Enfants, le principe d'incorporation des frais de Siège est acquis. Ces frais de Siège sont pris en compte par le biais d'une quote-part du prix de la journée. Posons par simplification un prix de journée arrêté à 100 € / jour / enfant, le taux des frais de Siège peut varier de 3 à 6 % et est à re-négocier tous les 5 ans.

V – 5 Tableau comparatif entre GIE et GCSMS

Le GIE (Groupement d'Intérêt Economique) et Le GCSMS (Groupement de Coopération Sociale et Médico – Sociale) sont les 2 formes les plus couramment utilisées pour apporter un contexte juridique aux actions que l'on se propose de mener et aux objectifs que l'on s'est fixés

	Groupement d'intérêt économique (GIE)	Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS)	commentaires
Missions	1 - Exercer ensemble des activités dans le domaine de l'action sociale ou médico-sociale.		Obtenir des économies d'échelle par le regroupement de services et d'équipements techniques et logistiques : - restauration, - service comptabilité mutualisé... Améliorer la qualité des prestations grâce au recours à des compétences particulières : - personnel médical, - service juridique commun à plusieurs petites associations... Améliorer la qualification des salariés, créer un dispositif de formation partagé entre plusieurs structures Créer un outil et mutualiser les moyens pour l'évaluation interne : contenu, méthode, consultant extérieur
	2 - Créer et gérer des équipements ou des services d'intérêt commun ou des systèmes d'information nécessaires à leur activité		
	3 - Faciliter ou encourager les actions concourant à l'amélioration de l'évaluation de l'activité de leurs membres et de la qualité de leurs prestations notamment par le développement et la diffusion des procédures, de références et / ou de recommandations de bonnes pratiques (en lien avec les travaux du cnesms)		
	4 - Définir ou proposer des actions de formation à destination des personnels de leur membres		

En terme de missions générales, le GIE et le GCSMS offrent des possibilités identiques

	Groupement d'intérêt économique (GIE)	Groupement de Coopération Sociale et Medico-Sociale (GCSMS)	commentaires
Missions spécifiques éventuelles	Article L251-1 du code du commerce relatif au GIE	Article L 312-7 du CASF : Le GCSMS peut :	<p>Commentaire sur le GIE :</p> <p>La formule juridique du GIE limite les possibilités de coopération en cantonnant les activités du GIE à des prestations accessoires à l'objet principal de ses membres</p> <p>Commentaire sur le GCSMS :</p> <p>Seul le GCSMS a des missions spécifiques extrêmement larges. Le GCSMS est donc la formule juridique qui permet le plus grand champ d'activité, de la réalisation en commun d'activités logistiques jusqu'à la fusion d'établissements</p> <p>Au-delà de la fonction traditionnelle de groupement de moyens, le GCSMS permet de repenser et de réorganiser (rationaliser) le secteur social</p> <p>La convention constitutive et, le cas échéant, le protocole annexé à la convention devront être rédigés avec précision (et si besoin l'assistance de consultants externes spécialisés et / ou juristes.</p>
	Le but du groupement est de faciliter ou de développer l'activité de ses membres. L'activité du GIE doit impérativement se rattacher à celle de ses membres et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire.	<p>- Permettre des interventions communes des professionnels des secteurs sociaux, médico-sociaux et sanitaires, des professionnels salariés du groupement ainsi que des professionnels associés par convention.</p> <p>- Etre autorisé, à la demande des membres, à exercer directement des missions et prestations</p> <p>- Exercer directement les missions et prestations des établissements et services et à assurer directement, à la demande de l'un ou plusieurs de ses membres, l'exploitation de l'autorisation après accord de l'autorité l'ayant délivrée. Un protocole devra dans cette hypothèse être annexé à la convention constitutive.</p> <p>Etre chargé de procéder à des fusions et regroupements. Un protocole devra dans cette hypothèse être annexé à la convention constitutive.</p>	

En terme de missions spécifiques, celles offertes uniquement par la formule GCSMS ne concernent pas directement le projet associatif de SOS Villages d'Enfants.

	Groupement d'intérêt économique (GIE)	Groupement de Coopération Sociale et Medico-Sociale (GCSMS)	commentaires
Les Membres	Deux ou plusieurs personnes physiques ou morales	- établissements et services sociaux et médico-sociaux dotés de la personnalité morale	Le GCSMS est plus ouvert que le GIE et le GIP. Il engage des partenaires de nature multiple : secteur social et médico-social, secteur sanitaire, membres de droit privé ou public. Personnes morales ou personnes physiques.
	- établissements et services sociaux ou médico-sociaux dotés de la personnalité morale	- personnes physiques ou morales gestionnaires de droit public ou de droit privé	
	- personnes physiques ou morales gestionnaires de droit public ou privé	- les établissements de santé peuvent adhérer, peuvent y être associés par conventions	
		- des professionnels médicaux et paramédicaux du secteur libéral ou du secteur public n'exercant pas dans les établissements et services des membres du GCSMS	

Concernant la nature des membres, les possibilités offertes par la formule GCSMS ne constituent pas un avantage déterminant pour une organisation comme SOS Villages d'Enfants.

	Groupement d'intérêt économique (GIE)	Groupement de Coopération Sociale et Medico-Sociale (GCSMS)	commentaires
Convention constitutive	Le contrat de groupement d'intérêt économique détermine l'organisation du groupement. Il doit être déposé au greffe du tribunal de commerce. L'immatriculation au registre du commerce et des sociétés confère au GIE la personnalité morale.	La convention constitutive est transmise pour approbation au préfet. L'arrêté préfectoral confère au groupement sa personnalité morale. Un protocole doit être annexé à la convention constitutive si le GCSMS a pour mission : .- d'exercer directement les missions et prestations des établissements et services et d'assurer directement l'exploitation de l'autorisation d'exercer. . - de procéder aux fusions et regroupements.	Le GIE constitue le groupement de coopération le plus simple à créer pas besoin d'approbation par le préfet de la convention constitutive

En terme de convention constitutive, celle afférente au GIE est plus simple à créer.

	Groupement d'intérêt économique (GIE)	Groupement de Coopération Sociale et Medico-Sociale (GCSMS)	commentaires
Durée	Durée limitée	Durée déterminée ou indéterminée	

Le critère de la durée (déterminée dans un contexte GIE) ne présente pas un inconvénient notable car une prolongation est toujours possible.

	Groupement d'intérêt économique (GIE)	Groupement de Coopération Sociale et Medico-Sociale (GCSMS)	commentaires
Capital	Le GIE peut être constitué sans capital	Possibilité de création sans apport ou participation si le GCSMS n'engendre pas de coût de fonctionnement. Le capital ne peut être constitué par des apports en industrie (participation intellectuelle, physique, savoir faire) Les apports peuvent être fournis en espèce (numéraire) ou en nature : biens mobiliers ou immobiliers)	Tous les groupements peuvent être constitués avec ou sans capital. MAIS le versement de fonds constitue un apport en trésorerie QUI FACILITERA la vie du groupement, constituera un engagement de ses membres et une garantie pour les créanciers

Capital : Critère non déterminant pour SOS Villages d'Enfants

	Groupement d'intérêt économique (GIE)	Groupement de Coopération Sociale et Medico-Sociale (GCSMS)	commentaires
Responsabilité	Les membres sont tenus indéfiniment et solidairement sur leur patrimoine propre	Les membres sont tenus des dettes du GCSMS à proportion de leurs droits (les droits sociaux sont fonction des apports des membres)	

La responsabilité des membres. Cette « co-responsabilité » qui peut apparaître comme une contrainte dans le cadre de la création et le fonctionnement d'un GIE, mais elle peut aussi être lue comme un rappel à la **nécessité de bien connaître ses futurs associés** (solides financièrement) et le gage d'une gestion saine et rigoureuse.

Notons que lors de la conclusion de chaque contrat entre un tiers et le GIE, le groupement peut obtenir du tiers cocontractant que celui-ci **renonce explicitement au bénéfice de la solidarité.**

Par ailleurs, en principe, le nouvel adhérent est responsable non seulement des **dettes** qui naîtront **postérieurement à son entrée**, mais aussi de celles qui **existent à la date de son adhésion.** Cependant, une clause particulière à inclure au contrat, peut l'exonérer des dettes antérieures à son arrivée dans le GIE.

	Groupement d'intérêt économique (GIE)	Groupement de Coopération Sociale et Medico-Sociale (GCSMS)	commentaires
Organisation et Fonctionnement	Le fonctionnement du GIE est articulé autour de l'assemblée de ses membres et d'un ou plusieurs administrateurs. Des personnels peuvent être mis par les membres à disposition du GIE.	Le fonctionnement du GCSMS est articulé autour de l'assemblée générale et d'un administrateur. L'administrateur est élu en son sein par l'AG. L'administrateur est donc nécessairement membre du groupement. Le mandat de l'administrateur (3 ans renouvelable) s'exerce gratuitement. Des personnels peuvent être mis à disposition du GCSMS. Le GCSMS peut également être employeur direct.	Commentaires sur le GCSMS : Un fonctionnement souple et direct autour de l'assemblée des membres / administrateur. Direction ou direction générale possible mais pas obligatoire. L'organisation dépendra des objectifs et mission du groupement.
			Des réflexions à mener sur le GCSMS
			1/ En fonction de l'objet du GCSMS, il serait utile de créer une direction stratégique ou opérationnelle (notamment en cas d'exercice direct des missions et prestations des membres du GCSMS. Le lien et les règles de fonctionnement entre l'AG, l'administrateur et la direction opérationnelle restent néanmoins à construire.
			2/ De même, le "management" d'un tel dispositif est également à concevoir : 3 types de professionnels peuvent agir au sein du GCSMS : .- des salariés mis à disposition par un membre .- des salariés embauchés par le GCSMS .- des professionnels associés par convention

L'organisation et le fonctionnement d'un GIE repose sur des règles simples. Les spécificités propres à un GCSMS ne présentent pas d'intérêts particuliers vis-à-vis des objectifs que SOS Villages d'Enfants s'est fixés.

En conclusion, le choix du statut juridique d'un GIE pour abriter les activités appelées à être regroupées et mutualisées correspond à mon avis aux besoins de SOS Villages d'Enfants. Il devra être validé lors de réunions préparatoire entre les Présidents (ou personnes dûment habilitées) de chaque structure pressentie comme futur membre.

V – 6 Les difficultés de la mise en œuvre proprement dite

Le travail préparatoire, la constitution d'un groupe projet, l'animation et la coordination des réunions de travail entre les membres des entités concernées demandent du temps et de l'objectivité. Il est toujours possible de trouver l'oiseau rare parmi les intervenants actuels au sein des organismes. Dans ce cas, la définition de sa mission devra être très claire, connue et comprise de tous.

Pour éviter ces difficultés, il est préférable d'avoir recours à un professionnel extérieur aux organisations impliquées. Il veillera à ne pas devenir l'interface incontournable. Au contraire, une de ses missions consistera à « responsabiliser » et « rendre autonome » les personnes du groupe projet, en visant à identifier un leadership parmi les participants pour l'appropriation et la conduite ultérieure du dossier.

Le projet doit recueillir l'acceptation et l'implication de tous à des degrés divers. Les personnes qui ne travaillent pas au sein du groupe projet, ne doivent pas avoir la sensation que celui-ci se monte contre eux. Une communication claire et homogène des responsables des associations doit souligner que la contribution quotidienne aux projets associatifs demeure la raison d'être et ce pourquoi elles ont été créées. L'objectif partagé par tous est justement de mutualiser des tâches indispensables

mais « annexes » au cœur de métier, les confier à une structure en apportant une valeur ajoutée (économies, rationalité, homogénéité, gain de temps....) pour se consacrer davantage à une réponse aux besoins des bénéficiaires toujours améliorée. Parallèlement la communication émanant du groupe projet doit être exclusivement centrée sur ces propres actions.

Afin de donner du sens au dossier coopération - mutualisation, chacun doit comprendre que ce dossier est au service du (des) projet(s) associatif(s).

Conclusion

Depuis sa création, l'évolution de SOS Villages d'Enfants France repose sur une démarche qui, tout en gardant comme prioritaire l'accomplissement du projet associatif qu'elle s'est donnée, s'est appuyée sur une observation objective et lucide de son secteur d'activité.

Plus généralement, SOS Villages d'Enfants est attentive aux mutations connues par notre environnement économique et social.

SOS Villages d'Enfants démontre que l'organisation ne se positionne pas pour subir les adaptations nécessaires, mais pour en être un acteur moteur et fédérateur.

Il ressort de l'analyse menée ci-dessus que la stratégie adoptée par SOS Villages d'Enfants France visant à davantage de coopération avec des partenaires du même secteur d'activité est fondée et s'appuie sur des critères objectifs.

Cette phase appelée à se concrétiser dans les prochains mois peut aussi être considérée comme la première étape à d'avantage d'intégration.

La structure a été précurseur pour réfléchir aux côtés de partenaires aux choix engageant son avenir. Faire participer l'ensemble des parties prenantes, les bénévoles comme les salariés, les personnels des villages, comme ceux du siège a toujours été à la base de sa démarche.

Les étapes qui se dessinent pour 2011 consisteront à la mise en œuvre proprement dite de la constitution d'un GIE (Annexe 12). Il s'agira d'être particulièrement attentif, et rigoureux lors de la rédaction des statuts et de la convention constitutive de cette nouvelle structure.

A ces titres, clarté, précision, exhaustivité et incidences de cette création sur l'activité et le fonctionnement des membres fondateurs devront être en permanence à l'esprit des dirigeants.

SOS Villages d'Enfants est depuis longtemps familiarisé aux outils de gestion (comptabilité analytique, indicateurs, tableaux de bord, budget....) de communication (études, brochures, site web, média, interne, bureau, conseil, commissions, assemblées....)

Les mutualisations et la création d'un GIE pour gérer ces activités « back office », comme le ferait un Centre de Services Partagés découlent logiquement de la démarche suivie jusqu'à présent.

Atteindre la taille critique constituera pour SOS Villages d'Enfants à se positionner en tant que noyau dur de la structure élargie. Cette stratégie peut aussi se définir par une volonté d'éviter tout isolement, étape pouvant précéder celle d'une marginalisation, souvent synonyme de difficultés et de déclin.

ANNEXES

SOS Villages d'Enfants

- Annexe 1 : Statuts	40
- Annexe 2 : Règlement général	45
- Annexe 3 : Projet associatif – non joint (21MO) – cf versions imprimées	XX
- Annexe 4 : Organigramme	50

Autres documents

- Annexe 5 : Essai de notation des points forts et points faibles	51
- Annexe 6 : Prestations assimilées à des frais de siège	53
- Annexe 7 : Les sociétés coopératives d'intérêts collectifs (SCIC)	53
- Annexe 8 : Le GIP - Groupement d'Intérêt Public	53
- Annexe 9 : Exemple d'un contrat constitutif d'un GIE	54
- Annexe 10 : Exemple d'une convention constitutive d'un GCSMS	64
- Annexe 11 : Loi 2002 – 2	74
- Annexe 12 : Les étapes de la démarche de coopération	76

ANNEXE 1 - STATUTS

Association reconnue d'utilité publique (décret du 8 mai 1969)

6, cité Monthiers 75009 Paris

Tel. : 01 55 07 25 25 - FAX : 01 49 95 02 85

e-mail : contact@sosve.org

web : www.sosve.org

PRÉAMBULE

L'association «Villages d'Enfants SOS de France» a été fondée en 1956. Elle a obtenu la reconnaissance d'utilité publique par décret du 8 mai 1969. L'assemblée générale extraordinaire du 22 novembre 1999 a décidé de modifier l'appellation «Villages d'Enfants SOS de France» et de lui substituer l'appellation «SOS Villages d'Enfants».

Titre I. BUT ET COMPOSITION DE L'ASSOCIATION

Article 1 – L'association «SOS Villages d'Enfants» a pour but d'accueillir et d'élever, dans une atmosphère familiale, des enfants orphelins, ou manifestement abandonnés, ou en grande détresse.

Son action peut se diversifier et s'étendre au-delà de la majorité pour des adolescents n'ayant pas atteint un degré d'autonomie suffisante, ainsi que dans un but de prévention auprès de familles en difficulté.

Elle exerce son activité en France et dans le monde.

Sa durée est illimitée.

Son siège est à Paris et peut être modifié par décision de l'assemblée générale.

Article 2 – L'association met en oeuvre tous les moyens légaux qui lui paraissent adaptés à son but et notamment :

1) La création, la construction, le financement, l'achat, la location, la prise de bail, l'équipement, la gestion et l'administration :

a) de villages d'enfants permanents comprenant des maisons de type familial et des locaux et équipements communs, ces derniers étant destinés aux services généraux éducatifs, sportifs et culturels des villages d'enfants,

b) de services ou centres d'accueil,

c) d'établissements à caractère social,

d) de tous locaux ou services nécessaires à l'association, soit pour son bon fonctionnement propre, soit pour assurer le soutien des enfants ou jeunes majeurs qui lui sont confiés ou pour les besoins de son personnel.

2) Le recrutement et la formation du personnel nécessaire à son action.

3) La création de comités locaux.

4) L'information et l'appel à la générosité du public, sous toutes ses formes.

5) La vente des biens et des services produits par les jeunes accueillis dans les établissements prévus au paragraphe 1.c du présent article.

Article 3 – L'association se compose de :

- membres adhérents

- membres d'honneur.

Des personnes morales légalement constituées, telles que les établissements publics, les établissements d'utilité publique, les associations déclarées conformément à l'article 5 de la loi du premier juillet 1901, peuvent être admises comme membres de l'association.

Les **membres adhérents** sont agréés par le conseil d'administration. Ils règlent une cotisation annuelle dont le montant est fixé par l'assemblée générale.

Les **membres d'honneur** sont ceux qui, en raison des services signalés rendus à l'association, se sont vus conférer ce titre par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration.

Ils ont le droit de participer à l'assemblée générale au même titre que les membres adhérents, sans être tenus de payer une cotisation.

Article 4 – La qualité de membre de l'association se perd :

1) par la démission

2) par la radiation prononcée, pour non-paiement de la cotisation ou pour motifs graves, par le conseil d'administration, sauf recours à l'assemblée générale. Dans ce dernier cas, le membre intéressé peut s'il le souhaite faire figurer sa demande d'explication à l'ordre du jour de l'assemblée générale.

3) par la dissolution, en ce qui concerne les personnes morales.

Titre II. ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT

Article 5 – L'association est administrée par un conseil dont le nombre des membres, fixé par délibération de l'assemblée générale, est compris entre 15 membres au moins et 25 membres au plus. Les membres du conseil sont élus au scrutin secret, à la majorité absolue, pour trois ans, par l'assemblée générale et choisis dans les catégories de membres dont se compose cette assemblée.

En cas de vacance, le conseil peut pourvoir provisoirement au remplacement de ses membres. Il est procédé à leur remplacement définitif par la plus prochaine assemblée générale. Les pouvoirs des membres ainsi élus prennent fin à la date où devrait normalement expirer le mandat des membres.

Le renouvellement du conseil a lieu intégralement. Les membres sortants sont rééligibles.

Le conseil choisit, au scrutin secret, parmi ses membres, un bureau, appelé « commission exécutive », composé du président, de deux vice-présidents, d'un secrétaire, d'un trésorier et de plusieurs autres membres, dans la limite du tiers des membres du conseil.

Le bureau est élu pour trois ans.

Article 6 – Le conseil se réunit au moins tous les six mois et chaque fois qu'il est convoqué par son président ou sur la demande du quart de ses membres.

La présence du tiers au moins des membres du conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Chaque membre du conseil ne peut détenir plus d'un pouvoir.

Les présidents de comités prévus à l'article 12, s'ils ne sont pas élus au conseil d'administration, peuvent être invités à y assister avec voix consultative.

Il est tenu procès-verbal des séances. Les procès-verbaux sont signés par le président et le secrétaire. Ils sont établis sans blanc ni rature sur des feuillets numérotés et conservés au siège de l'association.

Article 7 – Les membres du conseil d'administration ne peuvent recevoir aucune rétribution en raison des fonctions qui leur sont confiées. Des remboursements de frais sont seuls possibles sur justification, avec l'accord du président.

En plus du directeur général qui participe régulièrement aux travaux, d'autres agents rétribués de l'association peuvent être appelés par le président à assister avec voix consultative aux séances de l'assemblée générale, du conseil d'administration et de la commission exécutive.

Article 8 – L'assemblée générale de l'association comprend les membres adhérents et les membres d'honneur. Les personnes morales sont représentées par leur délégué dûment mandaté par elles.

Les membres peuvent se faire représenter en donnant un pouvoir nominatif à un autre membre, adhérent ou d'honneur. Chaque membre ne peut disposer de plus de 10 pouvoirs.

L'assemblée générale se réunit au moins une fois par an et chaque fois qu'elle est convoquée par le conseil d'administration ou sur la demande du quart au moins de ses membres. Les convocations sont adressées par lettre un mois au moins avant la tenue de l'assemblée.

Son ordre du jour est réglé par le conseil d'administration.

Elle choisit son bureau qui peut être celui du conseil d'administration.

Elle entend les rapports sur la gestion du conseil d'administration et sur la situation financière et morale de l'association.

Elle approuve les comptes de l'exercice clos, le budget de l'exercice suivant, fixe le taux de la cotisation minimum et, d'une façon générale, délibère sur les questions mises à l'ordre du jour et pourvoit, s'il y a lieu, au renouvellement des membres du conseil d'administration.

L'assemblée générale nomme les membres d'honneur, sur proposition du conseil d'administration.

Elle nomme le ou les commissaires aux comptes.

Le rapport annuel et les comptes sont adressés chaque année à tous les membres de l'assemblée générale.

Article 9 – Le Président représente l'association dans tous les actes de la vie civile. Il ordonnance les dépenses.

Il peut donner délégation à un directeur général, agent rétribué de l'association, dans les conditions qui sont fixées par le règlement général. Cette délégation peut être également accordée à un membre du bureau ou à défaut à un membre du conseil d'administration.

En cas de représentation en justice, le président ne peut être remplacé que par un mandataire agissant en vertu d'une procuration spéciale.

Les représentants de l'association doivent jouir de plein exercice de leurs droits civils.

Article 10 – Les délibérations du conseil d'administration relatives aux acquisitions, échanges et aliénation des immeubles nécessaires aux buts poursuivis par l'association, constitution d'hypothèques sur lesdits immeubles, baux excédant neuf années, aliénations de biens entrant dans la dotation et emprunts, doivent être approuvées par l'assemblée générale.

Article 11 – Les libéralités faites à l’association sont librement acceptées par le conseil d’administration. L’autorité administrative dispose d’un droit d’opposition dans les conditions fixées par l’article 910 alinéa 2 du Code civil et le décret n° 2007-807 du 11 mai 2007.

Article 12 – Le conseil d’administration, peut constituer des comités qui agissent sur le plan local sur délégation du conseil, sans avoir de personnalité juridique. Le règlement général détermine leurs conditions de constitution et de fonctionnement.

Titre III. DOTATION, FONDS DE RESERVE ET RESSOURCES ANNUELLES

Article 13 – La dotation comprend :

- 1) une somme d’au moins 150 € constituée en valeurs nominatives placées conformément aux prescriptions de l’article suivant ;
- 2) les immeubles nécessaires au but recherché par l’association ainsi que des bois, forêts ou terrains à boiser ;
- 3) les capitaux provenant des libéralités, à moins que l’emploi immédiat n’en ait été décidé ;
- 4) le dixième au moins, annuellement capitalisé, du revenu net des biens de l’association ;
- 5) la partie des excédents de ressources qui n’est pas nécessaire au fonctionnement de l’association pour l’exercice suivant.

Article 14 – Les capitaux mobiliers compris dans la dotation sont placés en titres nominatifs pour lesquels est établi le bordereau des références nominatives prévu à l’article 55 de la loi n°87416 du 17 juin 1987 sur l’épargne en valeurs admises par la Banque de France en garantie d’avance. Ils peuvent être également employés à l’achat d’autres titres nominatifs, après autorisation donnée par arrêté.

Article 15 – Les recettes annuelles de l’association se composent :

- 1) du revenu de ses biens à l’exception de la fraction prévue au 4° de l’article 13 ;
- 2) des conditions et souscriptions de ses membres ;
- 3) des prix de journée consentis par les Conseils généraux ;
- 4) des subventions de l’Etat, des régions, des départements, des communes et des établissements publics ;
- 5) du produit des libéralités dont l’emploi est décidé au cours de l’exercice ;
- 6) des dons manuels ;
- 7) des ressources à titre exceptionnel et, s’il y a lieu, avec l’agrément de l’autorité compétente ;
- 8) du produit des rétributions perçues pour service rendu.

Article 16 – Il est tenu une comptabilité faisant apparaître annuellement un compte d’exploitation, un bilan, un compte d’emploi des ressources et une annexe.

Chaque établissement de l’association fait l’objet d’une comptabilité distincte qui forme un chapitre spécial de la comptabilité d’ensemble de l’association.

Il est justifié chaque année auprès du préfet du département, du ministre de l’Intérieur et du ministre chargé des affaires sociales, de l’emploi des fonds provenant de toutes les subventions accordées au cours de l’exercice écoulé.

Titre IV. MODIFICATION DES STATUTS ET DISSOLUTION

Article 17 – Les statuts peuvent être modifiés par l’assemblée générale sur proposition du conseil d’administration ou sur la proposition du dixième des membres dont se compose l’assemblée générale, soumise au bureau au moins un mois avant la séance.

Dans l’un et l’autre cas, les propositions de modifications sont inscrites à l’ordre du jour de la prochaine assemblée générale, lequel doit être envoyé à tous les membres de l’assemblée, au moins un mois à l’avance. L’assemblée générale appelée à se prononcer sur la modification des statuts doit se composer du quart au moins des membres en exercice.

Si cette proportion n’est pas atteinte, l’assemblée générale est convoquée de nouveau, mais à quinze jours au moins d’intervalle, et cette fois, elle peut valablement délibérer quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

Dans tous les cas, les statuts ne peuvent être modifiés qu’à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés.

Article 18 – L’assemblée générale, appelée à se prononcer sur la dissolution de l’association et convoquée spécialement à cet effet dans les conditions prévues à l’article précédent, doit comprendre au moins la moitié plus un des membres en exercice.

Si cette proportion n’est pas atteinte, l’assemblée est convoquée de nouveau, mais à quinze jours d’intervalle, et cette fois elle peut valablement délibérer quel que soit le nombre des membres présents ou représentés.

Dans tous les cas, la dissolution ne peut être votée qu’à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés.

Article 19 – En cas de dissolution, l'assemblée générale désigne un ou plusieurs commissaires, chargés de la liquidation des biens de l'association. Elle attribue l'actif net à un ou plusieurs établissements analogues, publics ou reconnus d'utilité publique, ou à des établissements visés à l'article 6 de la loi du 1er juillet 1901 et dont l'objet est analogue.

Article 20 – Les délibérations de l'assemblée générale prévues aux articles 17, 18, et 19 des présents statuts sont adressées sans délai au ministre de l'Intérieur et au ministre chargé des affaires sociales. Elles ne sont valables qu'après approbation des pouvoirs publics.

Titre V. SURVEILLANCE ET REGLEMENT GENERAL

Article 21 – Le président ou son représentant doit faire connaître dans les trois mois à la Préfecture du département tous les changements intervenus dans l'administration ou la direction de l'association.

Les registres de l'association et ses pièces de comptabilité sont présentées sans déplacement, sur toute réquisition du ministre de l'Intérieur ou du préfet à eux-mêmes ou à leur délégué ou à tout fonctionnaire accrédité par eux.

Le rapport annuel et les comptes, y compris ceux des comités locaux, sont adressés chaque année au préfet du département du siège social, au ministre de l'Intérieur et au ministre chargé des affaires sociales.

Article 22 – Le ministre de l'Intérieur et le ministre chargé des affaires sociales ont le droit de faire visiter par leurs délégués, les établissements fondés par l'association et de se faire rendre compte de leur fonctionnement.

Article 23 – Le règlement général préparé par le conseil d'administration et adopté par l'assemblée générale est adressé à la préfecture du département. Il ne peut entrer en vigueur qu'après approbation du ministre de l'Intérieur.

Modifications approuvées par les assemblées générales extraordinaires des 14 juin 2008 et 9 janvier 2009.

Association reconnue d'utilité publique (décret du 8 mai 1969)

6, cité Monthiers 75009 Paris

Tel. : 01 55 07 25 25 - FAX : 01 49 95 02 85

e-mail : contact@sosve.org

web : www.sosve.org

ANNEXE 2 -REGLEMENT GENERAL

Titre I. DES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'ASSOCIATION

Article 1.

L'association « SOS Villages d'Enfants » (ancienne dénomination « Villages d'Enfants SOS de France »), a pour mission principale d'accueillir des fratries d'enfants orphelins ou dont la situation familiale nécessite un placement, de les maintenir ensemble en les confiant à une mère SOS, de les éduquer et de les conduire à une vie d'adulte autonome et responsable.

La mère SOS offre à ces enfants, dans chaque maison, le mode de vie familial indispensable à leur épanouissement.

Les maisons sont regroupées au sein de villages SOS, ouverts sur l'environnement social, culturel et professionnel.

L'association « SOS Villages d'Enfants » est apolitique et non confessionnelle. Elle intervient en France et dans le monde dans le respect des cultures et des lois propres à chaque pays. Elle est membre de la Fédération internationale des Villages d'Enfants SOS (SOS KDI).

Titre II. DES ORGANES DE L'ASSOCIATION

Article 2. L'assemblée générale

Sa composition et son organisation sont fixées par les statuts.

Elle désigne un **commissaire aux comptes** et un suppléant pour un mandat de six exercices renouvelable.

L'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration, peut nommer **administrateurs honoraires** des administrateurs ayant au moins 20 ans d'ancienneté en cette qualité ou ayant rendu des services insignes à l'association. Les administrateurs honoraires sont invités aux réunions du conseil d'administration auxquelles ils assistent avec voix consultative.

Article 3. Le conseil d'administration

Le conseil, conformément aux statuts, détermine et oriente la politique générale de l'association et prend toutes décisions nécessaires à son bon fonctionnement.

Article 4. La commission exécutive

La commission exécutive est habilitée à prendre toutes décisions courantes dans l'intervalle des sessions du conseil et dans le cadre des pouvoirs que ce dernier lui délègue.

Le président représente l'association conformément aux statuts.

Il peut déléguer partie de ses pouvoirs à un ou plusieurs membres du conseil.

Le secrétaire est responsable de la rédaction des comptes-rendus des débats de la commission exécutive et du conseil. Il peut se faire assister par un permanent de l'association.

Le trésorier préside la commission des finances qui a notamment pour mission de préparer le budget annuel et de contrôler sa mise en oeuvre. Pour exercer sa mission il peut se faire communiquer toutes les pièces comptables et les rapports d'audit qu'il juge utiles.

Article 5. Les commissions

Le conseil d'administration constitue en son sein une **commission des finances** ou tout autre commission permanente **ou** temporaire pour l'étude de questions particulières.

Ces commissions, dont les travaux sont destinés à éclairer le conseil d'administration, n'ont aucun pouvoir décisionnel.

Les commissions sont assistées autant que de besoin de membres du personnel et éventuellement de conseillers techniques étrangers à l'association, appelés en raison de leur compétence.

Article 6. Les comités

Le conseil d'administration peut constituer des comités qui agissent sur le plan local. Ceux-ci n'ont pas de personnalité juridique. Ils interviennent dans le cadre de missions qui leur sont confiées, notamment dans trois domaines :

1. Soutien au village et aux jeunes : notamment aide au directeur du village dans ses recherches d'insertion professionnelle pour les aînés des villages.
2. Relations publiques locales : promotion des principes fondamentaux et de la politique de l'association auprès des autorités territoriales, des personnalités qualifiées et des organismes intéressés.

3. Contribution à la notoriété et à la collecte de fonds : mise en oeuvre, en liaison avec la direction générale de l'association, d'opérations locales de notoriété et de collecte de dons permettant d'apporter, éventuellement, une aide complémentaire au village.

Le président et les membres des comités doivent être agréés par le conseil d'administration.

Le comité se réunit sur convocation de son président, ou en cas d'empêchement, de son vice-président ou, s'il y a lieu, du président de l'association. Les directeurs de villages sont invités aux réunions. Le président de l'association ou le directeur général, à leur demande ou celle du comité, peuvent également y assister ou s'y faire représenter.

Il est dressé procès-verbal des réunions, et un exemplaire en est transmis au siège de l'association.

Toutes les ressources des comités sont centralisées et gérées au niveau de la comptabilité du siège.

Titre III. DU DIRECTEUR GENERAL ET DES SERVICES

Article 7. Le directeur général

Le conseil d'administration nomme, sur proposition du président, un directeur général chargé de mettre en oeuvre la politique de l'association, telle que définie par les instances associatives.

Le directeur général reçoit une délégation expresse de pouvoirs du président sous l'autorité duquel il est placé.

Les directives, qui lui sont transmises par le président, résultent des décisions du conseil d'administration et de la commission exécutive.

Il assiste avec voix consultative aux réunions du conseil et de la commission exécutive, sauf lors des délibérations qui le concernent personnellement.

Article 8. Les services et établissements

Le directeur général a sous sa responsabilité l'ensemble du personnel de l'association.

Il est responsable du bon fonctionnement des services et établissements devant le conseil d'administration et rend compte régulièrement de sa mission au président et à la commission exécutive.

Le directeur général propose au président les règles d'organisation du siège social et des divers établissements et soumet à son accord le recrutement, le niveau de rémunération, la promotion et le licenciement des cadres du siège.

Il est chargé, en outre, d'une mission de coordination auprès des établissements associés.

Titre IV. DE LA GESTION ET DES FINANCES

Article 9. La gestion financière

L'exercice commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

Les comptes de l'exercice sont examinés par la commission des finances et la commission exécutive et arrêtés par le conseil d'administration. Ils sont ensuite présentés à l'approbation de l'assemblée générale.

Le budget prévisionnel est examiné par la commission des finances et la commission exécutive et soumis à l'approbation du conseil d'administration. L'assemblée générale approuve le budget prévisionnel de l'année en cours.

Il comprend :

- a) en produits, les ressources prévues à l'article 16 des statuts.
- b) en dépenses, les charges de fonctionnement des établissements, les charges de personnel et les charges exceptionnelles.
- c) les investissements.

Le compte de résultat analytique fait apparaître pour chaque secteur les déficits et les excédents. Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale l'affectation de ces résultats. La section « libre d'affectation » sera utilisée, selon les besoins, pour des actions en France ou dans le monde (cf.art.10).

La gestion de l'ensemble des biens immobiliers et mobiliers de l'association est assurée par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration a tous pouvoirs d'engagement de dépenses ; cependant, pour la commodité des opérations, une délégation de pouvoir sera accordée par le conseil d'administration au président et à des salariés pour engager des dépenses pour des montants plafonds fixés par le conseil d'administration.

Article 10. Règles pour la collecte des dons

Les fonds collectés sont enregistrés analytiquement dans

3 sections selon le choix effectué par chaque donateur : section des « actions en France », section des « actions dans le monde » ou section « libre d'affectation ».

Les charges directes propres à ces opérations sont imputées soit directement sur la section correspondante si l'appel de fonds était univoque, soit sur les 3 sections en fonction d'une clé de répartition fixée par le conseil d'administration.

Les frais de gestion seront eux aussi imputés à ces 3 sections suivant une autre clé de répartition fixée par le conseil d'administration.

Titre V. DES VILLAGES D'ENFANTS EN FRANCE

Article 11. Des villages

Chaque village d'enfants se compose essentiellement d'une dizaine de maisons familiales, d'une maison commune et de la maison du directeur. Il est intégré dans une commune, le plus généralement dans une zone suburbaine pouvant assurer les services scolaires, médicaux et culturels, ainsi que des formations professionnelles. Il est largement ouvert sur l'environnement. Dans le souci d'intégrer les enfants dans la vie sociale de la commune, il ne possède aucune structure scolaire ou médicale propre, et fait appel aux établissements publics avoisinants.

Le village reste ouvert aux enfants devenus adultes.

Chaque village est placé sous la responsabilité d'un directeur. Il comprend une **équipe pluridisciplinaire** composée du directeur, des mères SOS et aide familiale, du psychologue et des éducateurs.

Pour répondre aux éventuels besoins locaux, l'association peut créer au sein d'un village, dans la limite de 20 % de sa capacité, des **Maisons d'Accueil Familial**, structures d'accueil à court ou moyen terme. La présence au sein de ces maisons d'une aide familiale « référente » permet d'offrir aux enfants un mode de vie familial.

Article 12. Le directeur de village

Par délégation du directeur général, le directeur de village, qui réside sur place avec sa famille, est chargé de la mise en œuvre de la politique de l'association et notamment de son projet pédagogique dans l'établissement placé sous sa responsabilité. Il dirige l'équipe pluridisciplinaire du village et assure les missions suivantes :
Mission administrative : il a autorité sur l'ensemble du personnel employé dans le village. Il est chargé, en accord avec le siège, du recrutement du personnel administratif et d'entretien. Il donne son avis pour les recrutements du personnel pédagogique destiné à son village. Il assure également la responsabilité du budget village et le contrôle du budget des mères.

Mission morale et éducative : il est responsable de l'admission des enfants en fonction des critères associatifs. Il est garant de leur bonne évolution, de la préparation des jeunes à la sortie et de leur soutien après la sortie. Il aide et conseille les mères et aide familiales dans leur mission. Il assure les relations avec les familles naturelles des enfants selon les dispositions fixées par le juge des enfants.

Mission de relations extérieures : en tant que représentant local de l'association, il entretient, en liaison avec le président du comité, des rapports suivis avec les personnalités locales, les administrations de tutelle, les travailleurs sociaux, et d'une manière générale, toute instance ou personne susceptible de s'intéresser au village ou à l'association.

Article 13. Les mères SOS

Les mères SOS ont le titre d'éducatrices familiales aux termes de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005. Chaque mère SOS accueille une ou plusieurs fratries et élève ces enfants jusqu'à leur majorité ou pendant la durée du placement. Elle assure à ceux-ci, dans une maison, un mode de vie familial, leur procure une sécurité affective et matérielle et veille à leur éducation.

Elle exerce son autorité sur ces enfants dans toutes les circonstances de la vie quotidienne.

Elle travaille sous la responsabilité du directeur et en étroite collaboration avec l'équipe du village.

Elle peut, selon les termes de son statut, se voir confier en cours de missions, de nouvelles fratries à l'exclusion - sauf cas particuliers - d'enfants isolés.

Article 14. Les autres membres de l'équipe du village

Outre le directeur et les mères SOS, l'équipe pluridisciplinaire du village comprend :

Le chef de service éducatif : il a une mission essentiellement éducative. Il peut seconder le directeur, en tant que de besoin et le remplace durant ses absences.

Les aide - familiales, qui relèvent de la loi du 18 janvier 2005, ont une mission éducative. *Les aide familiales de village* sont affectées à deux familles.

Elles travaillent en collaboration avec la mère SOS qu'elles secondent ou remplacent. Pendant l'absence de la mère SOS, elles ont la responsabilité des enfants de la maison. *Les aide familiales des Maisons d'accueil familial* assurent l'accueil des enfants dont le séjour est prévu pour une courte ou moyenne durée. Dans chaque Maison d'accueil familial, une aide familiale est désignée comme « référente ».

Le psychologue : il apporte une aide individuelle aux enfants. Il participe à l'élaboration du projet éducatif de chaque enfant et en suit l'évolution. Il est attentif au bon déroulement des relations entre les enfants et les adultes du village et entre les enfants et leur famille d'origine.

Les éducateurs : ils participent au projet éducatif. Ils interviennent en particulier dans le soutien scolaire des enfants, l'animation des activités culturelles ou de loisir et contribuent au maintien des liens entre les enfants et leur famille d'origine.

Article 15. Les enfants

L'association accueille, conformément à l'article 375 du Code civil, des fratries d'orphelins ou en grande difficulté familiale, en danger moral ou physique et cela quel que soit le nombre d'enfants les composant.

L'association est habilitée à recevoir des pupilles de l'État, des enfants en accueil provisoire ou par ordonnance de placement du juge pour enfants (ordonnance de placement provisoire ou en garde). Elle est également habilitée à recevoir des enfants par délégation d'autorité parentale.

Ces enfants sont accueillis pour une longue durée, l'association ayant pour objectif de les conduire à leur vie d'adulte.

Des enfants isolés peuvent être admis exceptionnellement. Ils vont alors s'intégrer à une fratrie.

L'association n'accueille pas des fratries dont les enfants présentent des handicaps importants sur le plan physique ou mental. Toutefois, l'existence dans une fratrie d'un ou deux enfants présentant ces troubles n'est pas à elle seule une contre indication à l'admission de cette fratrie, dans la mesure où des prises en charge adaptées, sur le plan des soins ou de la scolarité, existent à proximité du village et où des conditions matérielles particulières sont accordées par le Conseil général.

Pour répondre aux demandes d'accueil de courte durée – une année scolaire minimum – l'association a créé dans certains villages des Maisons d'accueil familial. Si la situation des fratries nécessite par la suite un accueil de longue durée, celles-ci sont alors prises en charge de façon durable par une mère SOS.

Titre VI. DES AUTRES ETABLISSEMENTS

Article 16. Les établissements gérés directement

En dehors des villages d'enfants proprement dits, l'association peut créer d'autres types d'établissements notamment pour faciliter l'intégration des jeunes ou jeunes adultes : maison d'accueil, ateliers, centres de formation, etc. Chaque établissement a, à sa tête, un directeur qui relève de l'autorité du directeur général de l'association.

Article 17. Les établissements liés par convention

Certains villages ou établissements peuvent être constitués dans le cadre d'une association loi de 1901 (villages dans les territoires d'outre-mer, établissements en partenariat, etc.). Dans ce cas, le rôle et les responsabilités de « SOS Villages d'Enfants » doivent toujours faire l'objet d'une convention entre les deux associations.

Titre VII. DE L'ACTION DANS LE MONDE

Article 18. Cadre d'intervention

L'association intervient également hors de France. Adhérente de la Fédération internationale SOS Villages d'Enfants et représentée à son conseil d'administration, elle contribue par son financement et par son savoir-faire au fonctionnement et au développement dans le monde des Villages d'enfants SOS et des structures éducatives, sanitaires et sociales qui y sont associées.

Elle développe éventuellement des programmes de prévention.

Elle met en oeuvre les moyens nécessaires à ses actions :

- Au plan financier, en menant des opérations spécifiques de collecte de fonds et de recrutement de parrains de villages et de parrains d'enfants.

- Au plan du savoir-faire, en adaptant l'expérience acquise en

France et en s'assurant le concours sur le terrain de techniciens compétents.

Elle travaille en étroite collaboration avec la Fédération internationale et ses représentants locaux.

Article 19. Modes d'intervention

19.1 Création d'un village ou d'une structure associée

Après accord de la Fédération internationale sur le projet et en liaison avec son représentant régional, l'association peut prendre en charge sa réalisation et son financement.

Elle participe au démarrage du nouveau village (ou de la nouvelle structure) et s'assure de son bon fonctionnement (pédagogique et technique) avant de le remettre à l'association

Villages d'Enfants SOS locale reconnue par la Fédération internationale.

Appelée à assurer ultérieurement le financement du fonctionnement du village, l'association française garde avec celui-ci les contacts nécessaires lui permettant d'être associée aux décisions importantes, notamment pour l'approbation des budgets et le suivi de la démarche.

19.2. Aide au fonctionnement des villages : parrainages

L'association recrute des parrains de villages qui contribuent au financement du fonctionnement et des équipements des villages parrainés, et dans certains cas, au financement de constructions nouvelles.

Tous les villages du monde sont ouverts aux parrainages d'enfants recrutés et gérés par la Fédération internationale. Ces parrainages contribuent au seul fonctionnement des villages des enfants parrainés.

19.3. Autres interventions

D'autres interventions sont également possibles dans le cadre de l'action dans le monde, notamment :

Concours financier : à l'initiative de l'association et avec l'accord de la Fédération internationale ou à la demande de celle-ci, pour financer, en tout ou partie, un projet ou une création d'un village ou d'une structure associée, ou apporter des aides d'urgence.

Concours technique : sous forme, par exemple, d'envoi d'experts et de techniciens compétents pour des missions, notamment en pays francophones.

Aide sanitaire ou éducative au bénéfice des enfants accueillis dans des villages SOS dans le monde et devant séjourner en France.

Texte adopté par l'assemblée générale ordinaire du 14 juin 2008

Association reconnue d'utilité publique (décret du 8 mai 1969)-

Membre de la Fédération Internationale SOS Villages d'Enfants

6, cité Monthiers 75009 Paris

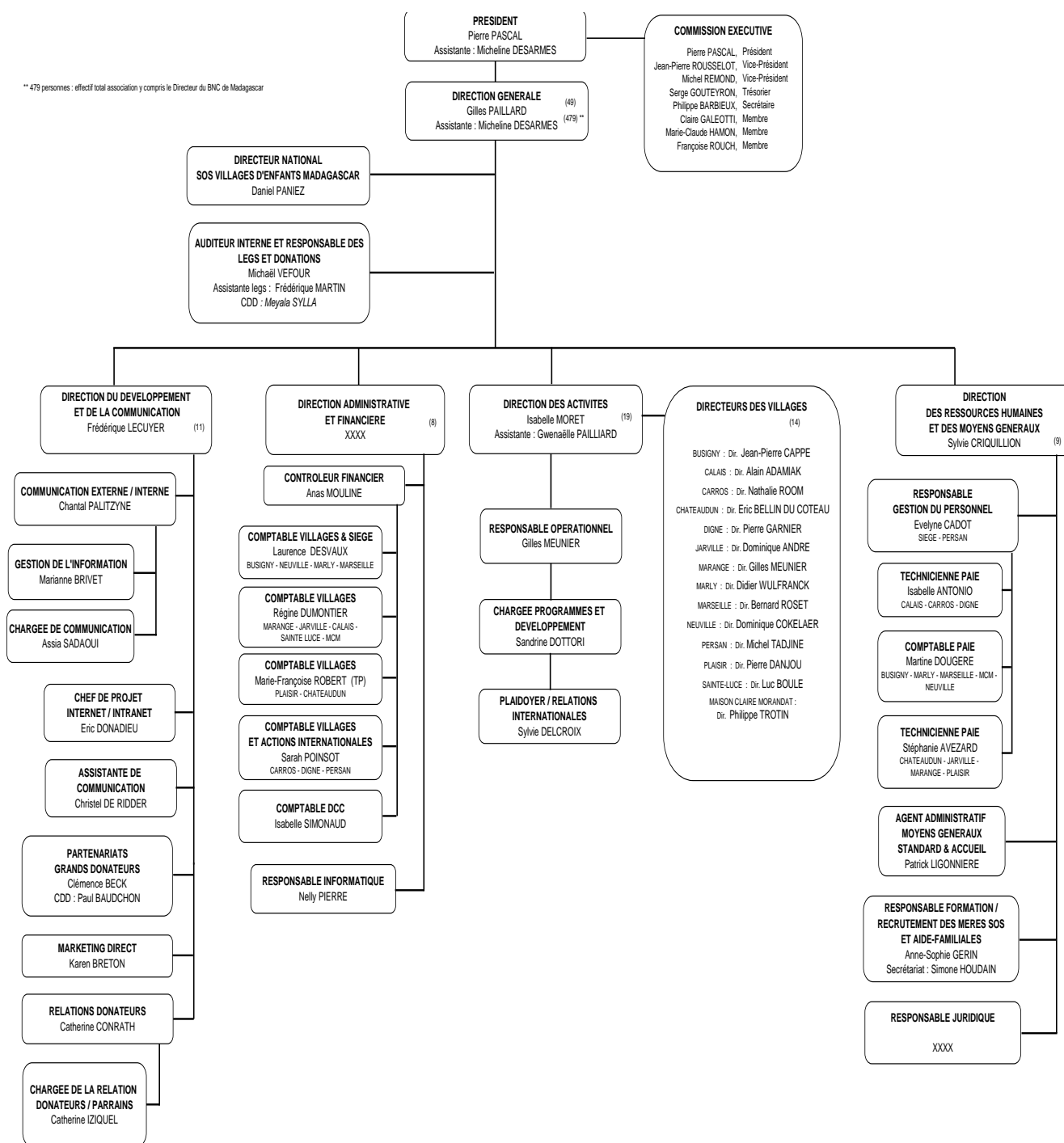
Tél. : 01 55 07 25 25 – FAX : 01 49 95 02 85

e-mail : contact@sosve.org

web : www.sosve.org

ANNEXE 3 – PROJET ASSOCIATIF

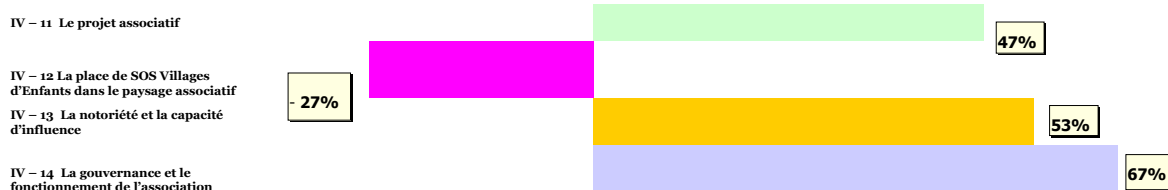
ANNEXE 4 – ORGANIGRAMME



- **Annexe 5 : Essai de notation des points forts et points faibles suite à l'exploitation des réponses aux questionnaires**

	PF	max	%	pf	max	%
IV – 11 Le projet associatif	7	15	47%	0		
IV - 111. L'origine et l'objet de l'Association	3					
IV - 112. Le projet associatif et les statuts	4					
IV - 113. Les membres de l'Association						
IV – 12 La place de SOS Villages d'Enfants dans le paysage associatif	0			-4	-15	27%
IV - 121. Les associations « cousines »				- 1		
IV - 122. Les réseaux associatifs				- 2		
IV - 123. Les adhérents – administrateurs				- 1		
IV – 13 La notoriété et la capacité d'influence	10,5	20	53%	0		
IV – 131 - La fonction de veille	3					
IV – 132 - La fonction de représentation	2,5					
IV – 133 - La notoriété et la reconnaissance	2,5					
IV – 134 - Les relations avec les autorités publiques	2,5					
IV – 14 La gouvernance et le fonctionnement de l'association	13	20	65%	0		
IV – 141 - Les instances dirigeantes	3					
IV – 142 - Les administrateurs	3					
IV – 143 - Les bénévoles						
IV – 144 - Les salariés	4					
IV – 145 - La situation financière de l'Association	3					

PF = Points Forts
Pf = points faibles



ANNEXE 6 : Prestations assimilées à des frais de siège

prestations assimilées à des frais de siège	
Les prestations dont le coût peut être affecté en frais de siège L'article R 314-88 du CASF donne une liste indicative et non limitative des missions du Siège Social dont la prise en charge peut être autorisée et financée	Toutes les dépenses de fonctionnement courant du conseil d'administration entrent dans les frais de siège. En revanche, certaines dépenses sont exclues du calcul des quotes-parts imputables aux établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) :
dépenses prises en compte	Dépenses non prises en compte
Elaboration et l'actualisation du projet d'établissement ou de service, y compris par des travaux portant sur un projet global de l'organisme gestionnaire	Rémunérations des administrateurs ; Assurance responsabilité civile des administrateurs
L'adaptation des moyens des établissements et services à l'amélioration de la qualité du service rendu et à la mise en œuvre de modalités d'intervention coordonnées	Prise en charge directe des cotisations personnelles ou les remboursements de ces cotisations à une mutuelle de retraite complémentaire ouvrant droit à des déductions fiscales individuelles des personnels de l'Education nationale mis à disposition ou détachés dans les sièges sociaux ou les ESMS ;
Mise en œuvre ou l'amélioration des systèmes d'information, notamment ceux qui sont nécessaires à l'élaboration et au suivi des indicateurs	Avantages en nature des personnels de l'Education nationale détachés ou mis à disposition dans les sièges sociaux ;
Mise en place de procédures de contrôle interne, et d'exécution de ces contrôles ;	Accords transactionnels extra-conventionnels relatifs aux licenciements des cadres salariés ;
Conduite d'études budgétaires et financières ;	Avantages retraite - pension civile - extra-conventionnels relatifs aux cadres salariés ;
Réalisation de prestations de service ou d'étude pour les ESMS qui concourent à des économies d'échelle ;	Publications externes de l'association et les frais de communication visant à promouvoir l'action de l'association dans son ensemble ;
Elaboration de Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM).	Manifestations associatives (assemblée générale, colloques) et les frais de représentation ;
	Charges afférentes à l'utilisation de locaux associatifs par des administrateurs ou des cadres salariés à des fins privées lorsque ces locaux sont habituellement utilisés pour des activités, soit non contrôlés, soit partiellement financées par les ESMS dans le cadre, par exemple, de séjours de rupture, de séjours thérapeutiques, de classes vertes ou de classes de neige... ;
	Frais d'avocat relatifs aux actions en justice propres à la vie associative et à la vie statutaire ;
	Actions revendicatives de l'association (manifestations, actions en justice) ;
	Véhicules de fonction des administrateurs ;
	Frais de personnels relatifs à des secrétariats et des cabinets du président ou de certains membres du bureau de l'association ;
	Frais de déplacement et de réception des personnes étrangères au siège ;
	Téléphones portables et forfaits communication des administrateurs ; ordinateurs portables des administrateurs. Mobilier de bureau, ordinateurs, imprimantes localisés au leur domicile.
	Dans diverses affaires pénales, des tribunaux ont considéré que certaines de ces dépenses relevaient de l'abus de bien social. Par ailleurs, des juridictions financières ou corps d'inspection ont estimé que certaines de ces dépenses mettaient en cause la notion de « gestion désintéressée ». Elles ne peuvent donc pas être imputées sur le budget « vie statutaire ».

Annexe n° 7 - Les sociétés coopératives d'intérêts collectifs (SCIC)

Définition : Une SCIC se rattache à une catégorie de coopératives constituées sous forme de SARL ou de SA à capital variable régie par le code de commerce.

Objet : Fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale.

Cette forme juridique est adaptée à tous les secteurs d'activités, dès lors que l'intérêt collectif se justifie par :

- un projet de territoire ou de filière d'activité impliquant un sociétariat hétérogène (multisociétariat),
- le respect des règles coopératives (1 personne = 1 voix),
- la non lucrativité (réinvestissement dans l'activité de tous les excédents).

Principaux avantages

- ▶ Les associés sont placés sur un strict pied d'égalité.
- ▶ La responsabilité des associés est limitée à leurs apports.
- ▶ La participation des collectivités publiques au capital admise.
- ▶ La possibilité de devenir dirigeant en conservant son statut de salarié.
- ▶ Possibilité de transformation de toute société ou d'association en SCIC sans changement de personne morale.

Principaux inconvénients

- ▶ Montage juridique complexe et longs délais de constitution (catégories d'associés à réunir, projet à définir collectivement, statuts).
- ▶ Agrément préfectoral à obtenir sur le caractère réel de l'intérêt collectif sur le territoire

Annexe n° 8 - Le GIP - Groupement d'Intérêt Public

Le GIP convient particulièrement aux coopérations qui présentent un intérêt public, dont les membres sont des personnes morales de droit public. Une personne morale de droit privé peut également être membre, mais au moins une personne morale de droit public doit participer.

Le GIP reste soumis au contrôle financier de l'Etat. Il permet la mise en commun d'un ensemble de moyens, mais s'inscrit dans une durée limitée, éventuellement prorogeable.

Un groupement d'intérêt public (GIP) est en France, une personne morale de droit public dotée d'une structure de fonctionnement légère et de règles de gestion souples.

Partenariat entre au moins un partenaire public et des organismes privés ayant un objectif déterminé, le groupement d'intérêt public a une mission administrative ou industrielle et commerciale. Il met en commun un ensemble de moyens et existe pour une durée limitée.

Nature juridique

Le GIP s'inspire des Groupements d'intérêt économique (GIE), créés par l'ordonnance 67-821 du 23 septembre 1967 (aujourd'hui intégrée dans le Code du commerce aux articles L. 251-1 et suivants).

Institués pour la première fois par l'article 21 de la loi 82-610 du 15 juillet 1982 pour les besoins du secteur de la recherche, les Groupements d'intérêt public ont connu ces dernières années un développement très rapide dans tous les domaines de l'action publique.

Objet et contraintes

Les GIP sont créés pour :

- ▶ développer des coopérations entre collectivités publiques et/ou des partenaires privés avec une représentation majoritaire des intérêts publics ; pour poursuivre des objectifs d'intérêt commun ;
- ▶ mettre en commun des moyens émanant de partenaires différents ; avec un périmètre géographique défini ;
- ▶ une durée déterminée (avec possibilité de prorogation) ; avec un contrôle précis par la présence d'un commissaire de gouvernement, d'un contrôleur d'Etat et la compétence de la Cour des comptes sur sa gestion.

Exemple : Le GIP Enfance en danger ou GIPED est un groupement d'intérêt public lié à la protection de l'enfance en France.

Il regroupe deux services : le Service national d'accueil téléphonique pour l'enfance maltraitée (Snatem) créé par la loi du 10 juillet 1989 et l'Observatoire de l'enfance en danger (Oned) créé par la loi du 2 janvier 2004

Le GIP Enfance en Danger regroupe l'Etat, les départements et des associations de protection de l'enfance.

Son conseil d'administration comprend dix directions centrales de ministères, quinze représentants des départements et cinq associations de protection de l'enfance.

ANNEXE N° 9

CONTRAT CONSTITUTIF DE GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE LES SOUSSIGNES,

- La société "....." société anonyme au capital de..... euros (soit..... francs), dont le siège social est à..... rue..... n°, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de....., sous le n°, représentée par son président, M....., dûment habilité par décision du conseil d'administration en date du..... 200...
- La société ".....", société à responsabilité limitée au capital de..... euros (soit..... francs), dont le siège social est à..... rue..... n°, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de....., sous le n°, représentée par son gérant, M....., dûment habilité par décision de l'assemblée générale des associés en date du..... 200...
- La société ".....",

ONT ÉTABLI AINSI QU'IL SUIT LE CONTRÔLE DU GROUPEMENT CONSTITUE ENTRE EUX :

TITRE PREMIER - FORME. DÉNOMINATION. OBJET. DURÉE. SIÈGE

ARTICLE PREMIER Forme

Le groupement formé entre les soussignés et toute autre personne satisfaisant aux conditions ci-dessous précisées est un groupement d'intérêt économique régi par l'ordonnance n° 67-821 du 23 septembre 1967 et par le présent contrat.

ART. 2 Dénomination

Le groupement a pour dénomination : ".....", suivie de la mention "Groupement d'intérêt économique régi par l'ordonnance du 23 septembre 1967" ou du sigle "GIE" portés sur tous actes et documents quelconques destinés aux tiers.

ART. 3 Objet

Le groupement a pour objet de....., d'une manière générale, de réaliser toutes opérations financières, civiles, industrielles ou commerciales se rattachant directement à l'objet susvisé qui est lié à l'activité économique de ses membres, et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci.

ART. 4 Durée

Le groupement est constitué pour une durée de..... années à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, sauf dissolution anticipée ou prorogation, qui seront décidées par l'assemblée générale extraordinaire de ses membres.

ART. 5 Sièges

Le siège du groupement est fixé à.....

Il pourra être transféré en tout autre lieu du même département ou d'un département limitrophe sur la seule décision de l'administrateur qui en avisera aussitôt les membres, et partout ailleurs sur décision de l'assemblée extraordinaire des membres.

Il ne pourra être transféré à l'étranger que par décision prise à l'unanimité.

TITRE II- MEMBRES

ART. 6 Adhésions

Toute personne physique ou morale peut demander à adhérer au groupement si elle justifie qu'elle remplit les conditions suivantes :.....

ART. 7 Démissions et exclusions. Conditions

Tout membre peut soit se retirer volontairement du groupement, soit en être exclu.

La démission volontaire ne prend effet qu'à l'expiration d'un délai de..... à compter du jour où elle est notifiée à l'administrateur par lettre recommandée avec accusé de réception.

L'exclusion peut intervenir sur décision de l'assemblée générale extraordinaire (**ou** : ordinaire) des membres, si l'intéressé est frappé d'une des incapacités visées par l'article 14 de l'ordonnance du 23 septembre 1967, ou a enfreint les dispositions [**Variante 1** : statutaires.]

[**Variante 2** : du règlement intérieur prévu à l'article 39 ci-dessous.]

Le membre dont l'exclusion est demandée devra être avisé quinze jours à l'avance par lettre recommandée avec accusé de réception de la date de la réunion; il pourra y présenter toutes explications qu'il jugera utiles.

ART. 8 Démissions et exclusions. Effets

A dater de la prise d'effet de la démission ou de l'exclusion, l'intéressé cesse d'être membre du groupement; il ne peut plus avoir recours à ses services, ni participer à ses résultats.

Il demeure débiteur vis-à-vis du groupement et solidairement responsable vis-à-vis des tiers des obligations nées antérieurement.

Pour les dettes nées postérieurement mais avant la publication de son retrait ou exclusion, les autres membres du groupement sont solidairement tenus au remboursement des sommes qu'il serait amené à verser.

Les sommes apportées par le membre démissionnaire ou exclu lui sont restituées par le groupement, mais seulement à partir de la date d'approbation des comptes de l'exercice au cours duquel l'exclusion ou la démission a pris effet.

Le montant du capital social sera réduit d'autant.

Le membre démissionnaire ou exclu aura droit au versement d'une somme correspondant aux ristournes lui revenant sur les opérations auxquelles il a participé avant son exclusion ou sa démission, ainsi qu'à une quote-part correspondant à ses parts d'intérêt dans les réserves constituées par prélèvement sur les profits, et dans les profits reportés, déduction faite de sa quote-part dans les dettes antérieures.

ART. 9 Décès. Incapacité

Le groupement n'est pas dissous par le décès, l'incapacité, la faillite personnelle, l'interdiction de diriger une entreprise commerciale d'une personne physique membre ou la dissolution d'une personne morale. Le groupement continue entre ses autres membres; l'intéressé est considéré comme démissionnaire à compter de la survenance de l'événement.

Il n'est pas non plus dissous par le redressement ou la liquidation judiciaire de l'un de ses membres.

En cas d'absorption d'une société membre par une autre, cette dernière deviendra membre du groupement sous réserve de son agrément à

[Variante 1 : l'unanimité.]

[Variante 2 : à la majorité prévue pour les décisions extraordinaires.]

En cas de dissolution d'une société membre, celle-ci sera considérée comme démissionnaire.

ART. 10 Droits et obligations des membres

Chaque membre doit, sous peine d'exclusion, respecter le présent contrat (**et le cas échéant** : ainsi que le règlement intérieur prévu à l'article 39 ci-dessous) et payer les cotisations fixées par l'assemblée générale ordinaire, en proportion du nombre de parts détenues par chaque membre (**ou le cas échéant** : suivant toute autre modalité fixée par elle).

Il est à l'égard des tiers indéfiniment responsable des dettes du groupement. Toutefois, un nouveau membre peut être exonéré des dettes nées antérieurement à son entrée dans le groupement, par décision dûment publiée de l'assemblée générale extraordinaire des membres.

Les membres du groupement sont solidaires sauf convention contraire avec le tiers cocontractant.

Les créanciers ne peuvent poursuivre un membre qu'après avoir vainement mis en demeure le groupement par acte extra-judiciaire.

Il a le droit de faire appel aux services du groupement pour les opérations entrant dans son objet.

Il a voix délibérative aux assemblées et participe aux résultats dans les conditions visées à l'article 32 ci-dessous.

Les membres devront, à la demande de la gérance, avancer en compte courant à la disposition du groupement les sommes qui pourraient lui être nécessaires, et ce, jusqu'à concurrence d'un montant global de..... euros (soit..... francs).

Ces sommes seront réparties entre les membres en proportion de leurs droits dans le groupement.

Elles seront productives d'intérêt au taux de..... % l'an.

TITRE III - APPORTS. CAPITAL. PARTS

ART. 11 Apports

[Art. 11. Option A. Constitution sans capital]

Le groupement est constitué sans capital. Les droits des membres sont établis dans les proportions suivantes :

– Société..... %.

– Société..... %.

– %.

[Art. 11. Option B. Constitution avec apports]

Les membres soussignés effectuent les apports suivants :

11.1. Apports en numéraire

X... apporte une somme de..... euros (soit..... francs).

Y... apporte une somme de..... euros (soit..... francs).

Ces sommes ont été versées ce jour à la caisse du groupement ainsi que les soussignés le reconnaissent.

Sur ces sommes, il a été intégralement versé dans la caisse du groupement, ainsi que les soussignés le reconnaissent :

– par M. X... la somme de..... euros (soit..... francs).

– par M. Y... la somme de..... euros (soit..... francs).

Le surplus sera versé au fur et à mesure des besoins sur demande de l'administrateur formulée par lettre recommandée avec accusé de réception.

Les sommes non versées dans le délai imparti seront de plein droit productives d'intérêt au taux de..... % l'an et, en outre, le membre défaillant sera privé du droit d'assister aux assemblées et d'utiliser des services du groupement, le tout sans préjudice d'une mesure d'exclusion].

11.2. Apports en nature

Z... apporte au groupement un immeuble.....

Les membres soussignés évaluent à..... euros (soit..... francs) la valeur du bien apporté.

ART. 12 Capital

12.1. Montant

Le capital du groupement s'élève actuellement à la somme de..... euros (soit..... francs) correspondant aux apports effectués et décrits ci-dessus à l'article 11.

Il est variable en plus ou en moins en fonction des apports nouveaux effectués par d'anciens ou de nouveaux membres, ainsi que des retraits d'apports des membres qui cesseront de faire partie du groupement.

Les apports en industrie ne concourent pas à la formation du capital mais confèrent à leurs apporteurs tous les droits et obligations attachés à la qualité de membre du groupement.

12.2. Augmentation de capital

Le capital est augmenté soit par création de nouvelles parts d'intérêt, soit par majoration du montant nominal des parts existantes. Les parts d'intérêt nouvelles sont libérées immédiatement soit en numéraire, soit par compensation avec des créances liquides et exigibles sur le groupement, soit par incorporation de réserves, bénéfiques, ou primes d'émission, soit par apports en nature.

Les parts d'intérêt nouvelles sont créées soit à leur montant nominal, soit à ce montant majoré d'une prime d'émission.

L'augmentation de capital est décidée par l'assemblée des membres du groupement représentant les trois quarts des voix. Cependant, l'unanimité des membres du groupement est requise lorsque l'augmentation du capital doit être faite par majoration du montant nominal des parts.

L'assemblée des membres du groupement décide l'augmentation de capital et les modalités de sa réalisation. Elle peut déléguer au conseil d'administration (**ou, suivant le cas** : administrateurs ou administrateur unique) les pouvoirs nécessaires à l'effet de réaliser l'augmentation de capital en une ou plusieurs fois, d'en fixer les modalités, d'en constater la réalisation et de procéder à la modification corrélative du contrat.

12.3. Réduction de capital

La réduction de capital et les modalités de sa réalisation sont décidées par l'assemblée des membres du groupement représentant les trois quarts des voix.

Elle peut déléguer au conseil d'administration (**ou, suivant le cas** : administrateurs ou administrateur unique) tous pouvoirs pour la réaliser. En aucun cas, elle ne peut porter atteinte à l'égalité des membres.

La réduction du capital peut être effectuée soit par réduction du nombre de parts, soit par réduction de la valeur nominale des parts, soit par annulation des parts achetées par le groupement.

ART. 13 Parts d'intérêt

Le capital est divisé en parts d'une valeur nominale de..... euros (soit..... francs) chacune, attribuées aux membres en rémunération d'apports en espèces et en nature.

Elles sont attribuées à :

– M. X... à concurrence de.....

– M. Y... à concurrence de.....

En cas de variation du capital, il y aura lieu à création ou à annulation de parts d'intérêt à due concurrence.

[Option d'un article unique qui remplace les articles 11, 12 et 13, en cas de constitution sans apport et sans capital]

Le groupement étant constitué sans apport et sans capital, chaque membre du groupement est titulaire de :

[Variante 1 :..... droits.]

[Variante 2 : respectivement,

– % pour M. A...,

– % société B..., etc.]

ART. 14 Représentation des parts

Les parts ne peuvent être représentées par des titres négociables.

Le titre de chaque membre résultera des présents statuts dont un exemplaire lui sera remis et des actes ultérieurs modifiant le capital social ou constatant des cessions régulièrement effectuées.

Une copie ou un extrait de ces actes certifié par l'un des administrateurs pourra être délivré à chaque membre sur sa demande et à ses frais.

ART. 15 Indivisibilité des parts

Les parts sont indivisibles à l'égard du groupement qui ne reconnaît qu'un seul propriétaire pour chaque part. Les copropriétaires d'une part indivise, héritiers ou ayants cause d'un membre décédé, sont tenus de se faire représenter auprès du groupement par l'un d'entre eux, considéré par elle comme seul propriétaire. A défaut d'entente, il appartient à la partie la plus diligente de saisir le président du tribunal pour faire désigner par justice un mandataire chargé de représenter tous les copropriétaires.

Les usufruitiers auront droit de vote aux assemblées ordinaires, et les nus-proprétaires aux assemblées extraordinaires.

ART. 16 Transmission par succession ou liquidation de communauté

[Art. 16. Option A. Absence de clause d'agrément]

Les parts seront librement transmissibles par voie de succession, ou en cas de liquidation de communauté de biens entre époux, ou entre conjoints et ascendants ou descendants.

Pour l'exercice de leurs droits, les héritiers ou ayants droit doivent justifier de leur identité personnelle et de leurs qualités héréditaires, l'administrateur pouvant toujours exiger la production d'expéditions ou d'extraits de tous actes notariés établissant ces qualités. Ils doivent enfin justifier de la désignation du mandataire commun chargé de les représenter pendant la durée de l'indivision.

[Art. 16. Option B. Clause d'agrément]

Le conjoint, un héritier, un ascendant ou un descendant ne pourront obtenir la cession des parts d'un membre ou leur transmission à leur profit qu'après avoir été agréés par le groupement.

Cet agrément résultera d'une décision des membres prise en assemblée extraordinaire.

Le projet de cession, ou l'acte attestant la transmission des parts au conjoint ou à un héritier sera notifié au groupement. Si celui-ci n'a pas fait connaître sa décision dans le délai de trois mois à compter de la dernière des notifications susvisées, le consentement à la cession ou à la transmission sera réputé acquis.

Si le groupement refuse de consentir à la cession, les membres sont tenus, dans le délai de trois mois à compter de ce refus, d'acquiescer ou de faire acquiescer les parts à un prix fixé dans les conditions prévues à l'article 1843-4 du Code civil.

Le groupement pourra également, avec le consentement du cédant ou de ses héritiers, le cas échéant, décider dans le même délai de réduire son capital du montant de la valeur nominale des parts de ce membre et de racheter ces parts au prix déterminé dans les conditions ci-dessus.

Si, à l'expiration de ce délai, aucune solution n'est intervenue, l'agrément est réputé acquis.

[Art. 16 Option C. Dissolution en cas de décès d'un membre]

En cas de décès d'un membre, le groupement sera dissous et liquidé, conformément aux stipulations de l'article 34 ci-dessous, et le boni de liquidation sera réparti entre les associés survivants et les ayants droit de l'associé décédé, proportionnellement à leurs parts.

ART. 17 Cession de parts

[Art. 17 Option A]

Tout membre peut librement céder ses parts soit à un autre membre, soit à un tiers remplissant les conditions prévues à l'article 6 ci-dessus, soit encore en faire apport à une société.

[Art. 17 – Option B]

Toute cession de parts est interdite, de même que tout apport à une personne morale.

[Art. 17 – Option C]

Le membre qui désire céder ses parts ou en faire apport à une société, doit notifier le projet de cession à l'administrateur par lettre recommandée avec accusé de réception; l'administrateur réunira les membres dans un délai de deux mois.

Si les membres approuvent à la majorité de..... le projet de cession, celle-ci deviendra définitive.

Si l'accord n'est pas obtenu, le groupement devra rembourser le montant de ses apports au membre cédant dans un délai de.....

Leur valeur sera, en cas de désaccord sur le prix, déterminée dans les conditions prévues à l'article 1843-4 du Code civil; le cédant sera considéré comme démissionnaire à compter de la date du remboursement.

Si aucune décision n'est prise dans ledit délai, l'agrément sera considéré comme acquis.

Toutefois, en cas de fusion d'une société membre, la société absorbante devient de plein droit membre du groupement au lieu et place de la société absorbée.

ART. 18 Forme de la cession

Lorsque la cession est autorisée, elle sera constatée par écrit.

Elle sera rendue opposable au groupement dans les formes prévues à l'article 1690 du Code civil.

Elle ne sera opposable aux tiers qu'après l'accomplissement de ces formalités et, en outre, après publicité au registre du commerce et des sociétés.

ART. 19 Nantissement

Lorsqu'un membre a l'intention de donner ses parts en nantissement, il devra en aviser le groupement par lettre recommandée.

Une assemblée générale ordinaire sera réunie, et si le groupement donne son consentement à ce projet, ce consentement emportera l'agrément du cessionnaire en cas de réalisation forcée des parts sociales nanties selon les dispositions de l'article 2078, alinéa 1^o, du Code civil, à moins que le groupement ne préfère, après la cession, racheter sans délai les parts en vue de réduire son capital.

TITRE IV – ADMINISTRATION

ART. 20 Nomination des administrateurs

[Art. 20 Option A. Administration unique]

[Option A 20.1.]

Le groupement est administré par une personne physique ou morale, membre ou non du groupement, nommée par l'assemblée générale ordinaire des membres, pour une durée de..... années au plus à la majorité des voix exprimées. Les fonctions de l'administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat.

Ses fonctions sont incompatibles avec celles de contrôleur de la gestion et de contrôleur des comptes.

L'administrateur est rééligible.

[Option A. 20.2.] Le premier administrateur unique est M....., qui déclare accepter ses fonctions.

[Art. 20 Option B. Pluralité d'administrateurs]

Il est organisé un.....

[Variante 1 : conseil d'administration.]

[Variante 2 : comité de direction.]

[Option B. 20.1. Organisation du conseil d'administration]

Le conseil d'administration comprend au minimum..... membres et au maximum membres.

Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique.

Il détermine sa rémunération.

Le président est nommé pour une durée qui ne peut excéder son mandat d'administrateur. Il est rééligible.

Le conseil d'administration peut le révoquer à tout moment.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du président, le conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président.

En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée; elle est renouvelable.

En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le conseil d'administration nomme également, en fixant la durée de ses fonctions, un secrétaire qui peut être choisi soit parmi les administrateurs, soit en dehors d'eux. Il est remplacé par simple décision du conseil.

[Option B. 20.2. Nomination des administrateurs dans le contrat constitutif]

Les premiers administrateurs du groupement sont :

M.....

La société "....." représentée par M....., son président, dont le siège social est à..... rue....., immatriculée au registre du commerce et des sociétés de....., sous le n° qui déclarent accepter ces fonctions.

[Option B. 20.3. Réunions du conseil]

Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt du groupement l'exige sur convocation de son président.

De plus, si le conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, des administrateurs constituant au moins le tiers des membres du conseil peuvent le convoquer en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Les convocations sont faites au moyen d'une lettre recommandée adressée à chacun des administrateurs..... jours avant la réunion et mentionnant l'ordre du jour de celle-ci.

Le conseil se réunit au siège du groupement ou en tout autre endroit de la même ville sous la présidence de son président ou du membre désigné par le conseil pour le présider. Il peut se réunir en tout autre endroit avec l'accord de la majorité des administrateurs.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les administrateurs participant à la séance du conseil.

Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

[Variante : Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.]

[Variante : En cas de partage, la voix du président est prépondérante.]

[Variante : Tout administrateur peut donner, par lettre ou télécopie, mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil.]

[Variante : Chaque administrateur ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule des procurations reçues par application de l'alinéa précédent.]

[Option B. 20.4. Tenue du registre des procès-verbaux]

Les administrateurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du conseil, sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le président du conseil.

Les délibérations du conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial tenu au siège du groupement.

Le registre est coté et paraphé soit par un juge du tribunal de commerce, soit par un juge du tribunal d'instance, soit par le maire de la commune ou un adjoint au maire, dans la forme ordinaire et sans frais. Toutefois, les procès-verbaux peuvent être établis sur des feuilles mobiles numérotées sans discontinuité, paraphées et revêtues du sceau de l'autorité qui les a paraphées. Dès qu'une feuille a été remplie, même partiellement, elle doit être jointe à celles précédemment utilisées. Toute addition, suppression, substitution ou interversion de feuilles est interdite.

Le procès-verbal de la séance indique le nom des administrateurs présents, excusés ou absents. Il fait état de la présence de toute personne ayant assisté à tout ou partie de la réunion.

Le procès-verbal est revêtu de la signature du président de séance et d'au moins un administrateur. En cas d'empêchement du président de séance, il est signé par deux administrateurs au moins.

Les copies ou extraits de procès-verbaux des délibérations sont valablement certifiés par le président du conseil d'administration, l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de président ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

Au cours de la liquidation du groupement, ces copies ou extraits sont valablement certifiés par un seul liquidateur.

Il est suffisamment justifié du nombre des administrateurs en exercice ainsi que de leur présence ou de leur représentation à une séance du conseil d'administration par la production d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal.

ART. 21 Fin de fonctions

Les fonctions d'un administrateur cessent par son décès, son incapacité légale ou physique dûment constatée, sa faillite personnelle, l'interdiction encourue de diriger toute entreprise, enfin par sa démission et sa révocation ou s'il s'agit d'une personne morale, par sa dissolution, le redressement ou la liquidation judiciaire. L'administrateur peut donner sa démission à tout moment à condition d'en aviser les membres au moins..... mois à l'avance.

Sa révocation peut intervenir à tout moment par décision de l'assemblée prise à la majorité de....., sans que cette question figure à l'ordre du jour.

ART. 22 Pouvoirs

Dans les rapports avec les tiers, le ou les administrateurs agissant ensemble ou séparément engagent le groupement par tout acte entrant dans son objet.

Vis-à-vis du groupement et de ses membres, l'administrateur ou les administrateurs ne peuvent accomplir les actes suivants sans en avoir reçu au préalable l'autorisation de l'assemblée générale ordinaire :

.....

ART. 23 Rémunération des administrateurs

Chacun des administrateurs a droit, en rémunération de son travail, et indépendamment du remboursement de ses frais de représentation, voyages et déplacements, à un salaire annuel, fixe ou proportionnel (**ou** : à la fois fixe et proportionnel), à passer par frais généraux.

Le taux et les modalités de ce salaire, sont fixés par délibération collective ordinaire des membres et maintenus jusqu'à décision contraire.

[Option ARTICLE 23 bis Responsabilité]

L'administrateur et le représentant permanent de la personne morale nommée administrateur, sont responsables individuellement ou solidairement selon le cas, soit envers le groupement, soit envers les

membres, soit encore vis-à-vis des tiers, des fautes commises dans leur gestion, ainsi que des violations des règles légales ou des dispositions du contrat de groupement et du règlement intérieur.

TITRE V - ASSEMBLÉES

ART. 24 Compétence

L'assemblée générale se réunit aussi souvent qu'il est nécessaire et au moins tous les.....
Chacun des membres est en droit de participer aux assemblées.

[Variante 1 : Chaque membre dispose d'autant de voix que de parts lui appartenant.]

[Variante 2 : chaque membre dispose d'une voix.]

[Variante 3 : Cas du GIE constitué sans capital

Chaque membre dispose d'un nombre de voix égal au montant de ses droits visés à l'article 11 ci-dessus.]

[Variante 1 : Toutes les décisions sont prises à la majorité des voix exprimées, à l'exception de celles concernant la modification du contrat constitutif, l'admission ou l'exclusion des membres qui devront être prises à la majorité de.....]

[Variante 2 : Il existe deux sortes d'assemblées de membres :

– l'assemblée générale extraordinaire, qui est compétente pour modifier le contrat constitutif, statuer sur l'admission ou l'exclusion de membres, approuver et modifier le règlement intérieur, se prononcer sur la dissolution anticipée, la prorogation du groupement, sa fusion ou sa transformation;

– l'assemblée générale ordinaire, qui est compétente pour toute autre question, et notamment pour l'approbation des comptes annuels, la nomination et la révocation des administrateurs, des contrôleurs de la gestion et des comptes et les conventions intervenues entre le groupement et ses membres ou l'un d'eux ou le ou les administrateurs.

L'assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si les..... (**par exemple :** deux tiers) des membres sont présents ou représentés et si les décisions sont adoptées à la majorité de.....

Les décisions de l'assemblée ordinaire sont adoptées à la majorité des voix exprimées, avec quorum de moitié sur première convocation, sans quorum sur deuxième convocation.]

ART. 25 Convocation et tenue des assemblées

Les assemblées sont tenues au siège du groupement.

25.1. L'administrateur convoque et réunit l'assemblée ordinaire dans les six mois de l'exercice suivant afin de lui soumettre les comptes de l'exercice écoulé.

A défaut, le contrôleur de la gestion procède à cette convocation.

L'ordre du jour est fixé par l'auteur de la convocation.

A la demande du quart des membres adressée à l'administrateur par lettre recommandée, celui-ci est tenu de convoquer une assemblée dans le mois avec l'ordre du jour requis dans la demande.

A défaut, les signataires pourront demander en justice la nomination d'un mandataire chargé de procéder à cette convocation.

Tout membre du groupement peut obtenir l'inscription d'une question à l'ordre du jour, à condition de le demander à l'administrateur vingt jours au moins avant la réunion.

25.2. La convocation est adressée par lettre recommandée à chaque membre au moins quinze jours avant la réunion; elle précise l'ordre du jour.

A dater de la convocation et jusqu'au jour de l'assemblée, chaque membre peut prendre connaissance au siège de tous les documents comptables et autres relatifs à l'exercice écoulé.

25.3. L'assemblée est présidée par l'auteur de la convocation et, à défaut, par le plus âgé des membres.

Il est établi une feuille de présence indiquant les noms des membres présents ou représentés et le nombre des voix dont chacun dispose; elle est émarginée par les membres de l'assemblée, puis certifiée exacte par le président et le secrétaire désigné par l'assemblée.

25.4. Les décisions sont constatées par des procès-verbaux établis et signés par le président de séance et le secrétaire sur un registre spécial.

Des copies certifiées conformes sont signées par un administrateur.

25.5. Les décisions collectives, à l'exception de l'assemblée générale annuelle, résulteront au choix de l'administrateur, de la réunion d'une assemblée générale ou d'un vote par écrit, auquel il sera procédé par consultation adressée à chaque membre, au moins quinze jours à l'avance.

25.6. Dans les réunions, un membre peut se faire représenter par un autre membre muni d'un pouvoir spécial. Les personnes morales sont représentées par leur représentant légal ou par la personne spécialement habilitée à cet effet.

TITRE VI - CONTRÔLE DE LA GESTION ET DES COMPTES

ART. 26 Le contrôleur de gestion

La gestion du ou des administrateurs est contrôlée par une (**ou** : plusieurs) personne(s) physique(s), membre(s) ou non du groupement.

Les administrateurs et les salariés du groupement ne peuvent être nommés contrôleurs.

Les contrôleurs sont désignés à la majorité des voix exprimées par l'assemblée ordinaire pour une durée de..... années; ils sont révocables dans les mêmes conditions.

Pour exercer leurs fonctions, les contrôleurs ont à tout moment tous pouvoirs d'investigation dans les livres et documents comptables et autres du groupement; ils peuvent en prendre copie.

En outre, le contrôleur de gestion devra recevoir chaque trimestre, de l'administrateur unique, un rapport sur la marche des affaires du groupement et sur la situation de ce dernier.

Dans le délai de trois mois, à compter de la clôture du dernier exercice, l'administrateur doit présenter au contrôleur de gestion aux fins de vérification et de contrôle, l'inventaire et les comptes annuels. Le contrôleur de gestion présente à l'assemblée générale annuelle ses observations sur le rapport de l'administrateur unique, ainsi que sur les comptes de l'exercice et les conventions et marchés passés au cours de l'exercice.

Les contrôleurs ne peuvent s'immiscer dans la gestion; ils font un rapport à l'assemblée annuelle, ainsi que chaque fois qu'une assemblée générale est réunie; ils peuvent convoquer une assemblée sur l'ordre du jour qu'ils fixent.

Les contrôleurs ont droit à une indemnité dont le montant sera fixé annuellement par l'assemblée ordinaire.

Les premiers contrôleurs, désignés pour une durée de....., sont M..... et M..... (*nom, prénoms, profession, domicile*) qui interviennent aux présentes et déclarent accepter la mission qui leur est confiée.

ART. 27 Le contrôleur des comptes. Nomination

Le contrôle des comptes est assuré par un ou plusieurs contrôleurs pris en dehors des membres. Lorsque le groupement émet des obligations et dans les groupements qui comptent cent salariés ou plus à la clôture d'un exercice, le contrôle des comptes doit être exercé par un ou plusieurs commissaires aux comptes choisis sur la liste visée à l'article 219 de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales et nommés pour une durée de six exercices.

Est nommé en qualité de premier contrôleur des comptes, M..... (*nom, prénoms, profession, domicile*) qui intervenant aux présentes, déclare accepter ces fonctions qui prendront fin à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes du sixième exercice.

Au cours de la vie du groupement, le contrôleur des comptes est nommé pour..... exercices par l'assemblée générale ordinaire des membres.

ART. 28 Attributions

Le ou les contrôleurs des comptes ont pouvoir pour effectuer à tout moment toutes vérifications et tous contrôles des pièces et documents comptables.

A l'exclusion de toute immixtion dans la gestion du groupement, ils vérifient si les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine du GIE. Ils doivent, en outre, vérifier la sincérité des informations données par l'administrateur dans son rapport ainsi que leur concordance avec les comptes annuels.

Ils font un rapport dont ils donnent connaissance aux membres lors de l'assemblée annuelle. En outre, ils présentent un rapport sur les conventions conclues entre les administrateurs et le groupement.

ART. 29 Rémunération

Les commissaires ont droit à des honoraires qui seront fixés conformément au tarif en vigueur pour les commissaires des sociétés commerciales.

TITRE VII - COMPTES. RÉPARTITIONS

ART. 30 Durée de l'exercice

L'exercice commence le..... pour finir le.....

Toutefois, le premier exercice comprendra également le temps à courir depuis l'immatriculation du groupement jusqu'au.....

ART. 31 Établissement des comptes

L'administrateur fait établir sous sa responsabilité en fin de chaque exercice un inventaire, et les comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe); il soumet son rapport à l'assemblée ordinaire qui sera réunie dans les six mois suivant la clôture de l'exercice.

ART. 32 Répartition des bénéfices et des pertes

Lorsqu'en fin d'exercice, après déduction des frais généraux et autres charges y compris les amortissements et les provisions, il existe des bénéfices, ceux-ci sont répartis par l'assemblée entre les membres dans la

proportion de leurs apports (**ou** : dans la proportion du chiffre d'affaires réalisé par chacun avec le groupement).

L'assemblée pourra également décider que tout ou partie des bénéfices seront laissés par les membres, à titre de prêt, pour une certaine durée dans la caisse du groupement.

S'il est constaté des pertes, elles seront portées à un compte "pertes antérieures" qui sera inscrit à l'actif du bilan pour être imputé sur les excédents nets ultérieurs, à moins que l'assemblée ordinaire ne décide de les éteindre; en ce cas, elles seront supportées par les membres dans la proportion de leurs apports.

TITRE VIII - DISSOLUTION. LIQUIDATION

ART. 33 Dissolution

L'assemblée générale extraordinaire peut à tout moment décider la dissolution anticipée du groupement.

Elle sera obligatoirement convoquée, afin de se prononcer sur ce point, par l'administrateur et, à défaut, par le contrôleur de la gestion au cas où le dernier bilan approuvé aura fait apparaître des capitaux propres inférieurs à..... % du capital. La convocation devra intervenir dans les trois mois de la constatation.

Le groupement sera également dissous par l'arrivée du terme, par la réalisation ou l'extinction de son objet, ou par décision judiciaire pour de justes motifs.

Le décès d'une personne physique ou la dissolution d'une personne morale, membre ou administrateur du groupement, n'entraînera pas sa dissolution.

ART. 34 Liquidation

34.1. Le groupement est en liquidation dès l'instant de sa dissolution.

La dénomination sociale doit être suivie de la mention "Groupement en liquidation". Cette mention ainsi que le nom du liquidateur doivent figurer sur tous les actes et documents émanant du groupement et destinés aux tiers.

La personnalité morale du groupement subsiste pour les besoins de sa liquidation jusqu'à la clôture de celle-ci.

En cas de dissolution du groupement, pour quelque cause que ce soit, le ou les administrateurs en fonctions procèdent aux opérations de liquidation, à moins que l'assemblée générale ordinaire ne leur préfère un ou plusieurs autres liquidateurs qu'elle désigne.

Pendant les opérations de liquidation, le contrôleur de la gestion et le contrôleur des comptes restent en fonctions.

L'assemblée générale conserve ses attributions; notamment, elle a pouvoir de nommer et de révoquer les liquidateurs, les contrôleurs de la gestion et des comptes; elle est convoquée soit par le liquidateur, soit par le contrôleur de la gestion.

[Art. 34.2 Option A]

Le liquidateur a les pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'actif social en bloc ou en détail, même à l'amiable, et d'acquitter le passif.

Toutefois, la vente en bloc ne pourra être effectuée à un membre que du consentement de l'assemblée ordinaire.

En vertu d'une décision extraordinaire, il peut être fait apport de tout ou partie des biens à un autre groupement ou à une société moyennant, en rémunération de cet apport, la remise ou l'attribution de tous droits quelconques, y compris des titres de créance négociables.

[Art. 34.2 Option B]

La liquidation est faite par un liquidateur nommé par les membres délibérant dans les conditions prévues pour les décisions collectives ordinaires.

L'administrateur doit remettre ses comptes aux liquidateurs avec toutes pièces justificatives en vue de leur approbation par une décision collective ordinaire des membres.

Tout l'actif social est réalisé et le passif acquitté par le ou les liquidateurs qui ont, à cet effet, les pouvoirs, les plus étendus et qui, s'ils sont plusieurs, ont le droit d'agir ensemble ou séparément.

Toutefois, sauf consentement unanime des membres, la cession de tout ou partie de l'actif du groupement en liquidation, à une personne ayant eu dans celui-ci la qualité de membre, d'administrateur, de contrôleur de gestion ou de contrôleur des comptes, ne peut avoir lieu qu'avec l'autorisation du tribunal de commerce, le ou les liquidateurs et le contrôleur des comptes dûment entendus; en outre, une telle cession au profit des liquidateurs, de leurs employés, conjoint, ascendants ou descendants est interdite.

La cession globale de l'actif, ou l'apport de l'actif à une autre société, association ou groupement, notamment par voie de fusion, requiert la majorité des trois quarts en capital.

Pendant la durée de la liquidation, les liquidateurs doivent réunir les membres chaque année en assemblée ordinaire pour leur rendre compte de leurs opérations; ils consultent en outre les membres chaque fois qu'ils le jugent utile ou qu'il y en a nécessité. Les décisions sont prises selon leur nature à la majorité prévue pour les assemblées ordinaires ou extraordinaires.

Après l'acquit du passif et des charges sociales, le produit net de la liquidation est employé tout d'abord à rembourser le montant des parts sociales si ce remboursement n'a pas encore été opéré; le surplus est réparti entre tous les membres au prorata du nombre de parts appartenant à chacun d'eux.

Toutefois, les membres peuvent, d'un commun accord et sous réserve des droits des créanciers sociaux, procéder entre eux au partage en nature de tout ou partie de l'actif social.

En fin de liquidation, les membres dûment convoqués par le ou les liquidateurs statuent à la majorité prévue pour les décisions ordinaires, sur le compte définitif de liquidation, le quitus de la gestion du ou des liquidateurs et la décharge de leur mandat.

Ils constatent dans les mêmes conditions la clôture de la liquidation.

Si les liquidateurs négligent de convoquer l'assemblée, le président du tribunal de commerce (**ou** du tribunal de grande instance s'il s'agit d'un groupement à objet civil) statuant par ordonnance de référé peut, à la demande de tout membre, désigner un mandataire pour procéder à cette convocation.

Si l'assemblée de clôture ne peut délibérer, ou si elle refuse d'approuver les comptes de liquidation, il est statué par décision du tribunal de commerce, à la demande du liquidateur ou de tout intéressé.

ART. 35 Répartition du boni

Après extinction du passif, le produit net de la liquidation sera employé au remboursement du montant en valeur des apports libérés.

Le surplus sera réparti entre les membres au prorata de la valeur nominale des parts.

Si l'actif est insuffisant pour régler le passif, les membres seront tenus de faire l'appoint, chacun dans la proportion de sa participation au capital.

TITRE IX - DISPOSITIONS DIVERSES

ART. 36 Dépôt de fonds

Un membre peut, du consentement des administrateurs, verser dans la caisse du groupement les fonds dont celui-ci a besoin. Les conditions d'intérêt et de retrait des fonds sont réglées par accord entre le prêteur et l'administrateur (**ou** : par le règlement intérieur).

ART. 37 Contestations

[Art. 37 Contestations. Option A]

Toutes les contestations qui pourraient s'élever pendant la durée de la société ou de sa liquidation soit entre les membres, l'Administration et le groupement, soit entre les membres eux-mêmes relativement aux affaires sociales, seront jugées conformément à la loi et soumises à la juridiction du tribunal de commerce (**ou** : du tribunal de grande instance) dans le ressort duquel se trouve le siège social.

A cet effet, en cas de contestation, tout membre est tenu de faire élection de domicile dans le ressort du siège social, et toutes assignations ou significations sont régulièrement faites à ce domicile élu sans avoir égard au domicile réel.

A défaut d'élection de domicile, les assignations et significations sont valablement faites au parquet de M. le procureur de la République près le tribunal de grande instance de.....

[Art. 37 Contestations. Clause compromissoire. Option B]

Toutes les contestations qui pourraient s'élever pendant la durée du groupement ou le cours de sa liquidation soit entre les membres, l'Administration, les liquidateurs et le groupement, soit entre les membres eux-mêmes relativement aux affaires sociales, à l'exclusion des actions mettant en cause ou en discussion la validité du pacte social ou celle de la clause d'arbitrage elle-même, seront soumises à un tribunal arbitral.

A cet effet, chaque partie nommera son arbitre.

Si l'une des parties ne le désigne pas, celui-ci sera nommé par ordonnance du président du tribunal de commerce du siège social statuant en référé à la demande de l'autre partie, huit jours après une mise en demeure par simple lettre recommandée avec avis de réception, demeurée infructueuse.

En cas de partage entre les arbitres, ceux-ci désigneront un tiers arbitre; en cas de désaccord sur cette nomination, le tiers arbitre sera nommé par le président du tribunal de commerce du lieu du siège social, saisi par l'un des arbitres.

Le tribunal arbitral ne sera pas tenu de suivre les règles applicables aux instances judiciaires; il statuera comme amiable compositeur en dernier ressort.

[Variante 1 : Les honoraires des arbitres seront supportés également par les parties.]

[Variante 2 : Les honoraires des arbitres seront mis par les arbitres à la charge de la partie qui succombe.]

ART. 38 État des engagements des fondateurs

X..., membre, intervient ici et expose qu'en sa qualité de fondateur, il a été amené à prendre personnellement les engagements énumérés dans l'état ci-annexé.

Cet état a été communiqué aux autres membres.

En outre, il est donné mandat à M. X... administrateur désigné, de prendre, pour le compte du groupement, jusqu'à ce qu'il soit immatriculé au registre du commerce et des sociétés, les engagements suivants :

1°.....

2°.....

Après immatriculation, ces engagements seront soumis pour reprise à l'assemblée générale des membres.

ART. 39 Règlement intérieur

Un règlement intérieur, établi par l'assemblée des membres statuant à l'unanimité (**ou** : à la majorité de.....) précisera les conditions d'application du présent contrat, sans pouvoir toutefois aller à l'encontre de ses dispositions. Le règlement pourra être modifié dans les mêmes conditions.

Les membres, par le seul fait de leur adhésion au groupement, s'obligent à en respecter toutes les clauses et conditions.

En cas de cession, le cédant devra en remettre un exemplaire à jour au cessionnaire.

ART. 40 Publications

Tous pouvoirs sont donnés aux administrateurs pour faire les dépôts et publications prescrits par les textes en vigueur.

ART. 41 Frais

Tous les frais concernant la constitution du présent groupement seront pris en charge par ce dernier.

Fait à....., le... deux mille....., en..... originaux, dont un pour l'enregistrement, deux pour les dépôts légaux, un pour rester déposé au siège social, conformément à la loi, et un exemplaire étant remis en outre à chaque membre.

ANNEXE AU CONTRAT CONSTITUTIF

État des engagements pris par M. X....

X.... agissant comme fondateur du groupement Y.... déclare avoir pris personnellement en vue de la création de ce groupement les engagements suivants :

1° Suivant acte sous seing privé en date du..... 200..., enregistré le..... 200..., location à M. A.... d'un local commercial sis à....., destiné à l'établissement des bureaux du groupement.

Ce bail a été conclu pour une durée de 9 années à compter du..... 200... pour le prix annuel de..... euros (soit..... francs).

2° Engagement de M. B...., demeurant à....., en qualité de directeur commercial du futur groupement à compter du.....20... au salaire mensuel de....., pour une durée de.....

3° etc.

Le présent état, qui a été communiqué aux futurs membres préalablement à la signature du contrat constitutif, contient l'énumération intégrale des engagements pris par M. X.... L'immatriculation du groupement comportera reprise de ces engagements.

Fait à....., le..... 200...

ANNEXE 10 EXEMPLE D'UNE CONVENTION CONSTITUTIVE (GCSMS)

CONVENTION CONSTITUTIVE DU GROUPEMENT DE COOPERATION SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE AIDER

«Actions pour l'Information, le Développement et les Études sur les Relais aux aidants»
Groupement de Coopération Sociale et Médico sociale Actions pour l'Information, le Développement et les
Études sur les Relais aux aidants AFM-APF-CREAIdeBretagne-APEIdeST-OMER-ADM RdelaDordogne-
GRATH

PREAMBULE

Depuis ses origines, le GRATH travaille en coopération avec de grandes associations nationales, régionales et locales représentatives de personnes handicapées et de leurs proches aidants, associations dont plusieurs sont présentes au sein même de son conseil d'administration.

C'est grâce à cette union et à une concertation permanente qu'a pu être mené à bien le chantier de la réglementation nouvelle de l'accueil temporaire et la réalisation d'établissements et services expérimentaux en matière de relais aux aidants.

Dans le cadre de son plan d'action 2007-2010 pour le soutien au développement des formules diversifiées d'accueil temporaire, le GRATH a émis la proposition de créer un centre de référence national de l'accueil temporaire et des relais aux aidants et il a souhaité pour cela associer plus étroitement encore ceux qui sont les acteurs directs de ce développement en proposant la création du centre dans le cadre d'un groupement de coopération sociale et médico-sociale.

La création du groupement vise à partager des savoirs et des compétences, à mutualiser des moyens, à mener des études et des recherches et à conduire des projets visant à favoriser le développement d'une offre de services diversifiée, à soutenir les expérimentations et stimuler l'innovation sociale, ainsi qu'à favoriser les synergies locales.

L'Association Française contre les Myopathies, l'Association des Paralysés de France, le CREAI de Bretagne, l'APEI de l'arrondissement de Saint Omer, le Comité de Coordination de l'Action en faveur des personnes Handicapées et le GRATH ont constitué le groupe de projet pour ce centre de référence national qui se veut complémentaire et subsidiaire à l'action de chacun de ses membres et au service de tous, usagers et gestionnaires.

Vu le Code de l'action sociale et des familles et notamment les articles L.312-7 et R.312-194-1 et suivants;

Vu les dispositions pertinentes du Code de la santé publique et notamment les articles L.6133-1 à L.6133-6;

Vu la délibération du Bureau du Conseil d'Administration de l'Association Française contre les Myopathies (AFM) en date du 5 février 2009;

Vu la délibération du Conseil d'Administration de l'Association des Paralysés de France (APF) en date du 24 janvier 2009;

Vu la délibération du Conseil d'Administration de l'Association des Parents d'Enfants Inadaptés (APEI) de l'Arrondissement de Saint-Omer en date du 19 novembre 2008;

Vu la délibération du Conseil d'Administration du Centre Régional pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptée (CREAI) de BRETAGNE en date du 25 novembre 2008 ;

Vu la délibération du Conseil d'Administration de la Fédération ADMR de la Dordogne en date du 16 septembre 2008;

Vu la délibération du Conseil d'Administration de l'Association «Groupe de Réflexion et Réseau pour l'Accueil Temporaire des personnes Handicapées (GRATH) en date du 13 novembre 2008;

Les soussignés sont convenus des stipulations qui suivent:

TITRE I-CONSTITUTION

ARTICLE 1 – CREATION ET COMPOSITION

Il est constitué entre les soussignés un groupement de coopération sociale et médico-sociale de droit privé régi par les articles L.312-7 et R.312-194-1 et suivants du Code de l'action sociale et des familles ainsi que par les dispositions pertinentes du Code de la santé publique, les textes en vigueur et par la présente convention:

1. L'Association Française contre les Myopathies (AFM)

Association Loi de 1901 dont le siège social est situé 47 83 boulevard de l'Hôpital 75651 Paris Cedex 13 Représenté par sa Présidente, Madame Laurence THIENNOTHERMENT, habilitée à l'effet des présentes par délibération du Bureau du Conseil d'Administration en date du 5 février 2009.

2. L'Association des Paralysés de France (APF)

Association Loi de 1901 dont le siège social est 13/17 Bd Blanqui 75013 PARIS Représenté par son Président, Monsieur Jean-Marie BARBIER, habilité à l'effet des présentes par délibération du Conseil d'Administration en date du 24 janvier 2009

3. L'Association des Parents d'Enfants Inadaptés (APEI) de l'Arrondissement de Saint-Omer

Association Loi de 1901 Dont le siège social est 65, rue du Chanoine Deseille-BP60-62501 SAINT- OMER CEDEX Représenté par son Président, Monsieur Paul EVERAERE, habilité à l'effet des présentes par délibération du Conseil d'Administration en date du 19 novembre 2008

4. Le Centre Régional pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptée (CREAI) de BRETAGNE

Association Loi de 1901 Dont le siège social est 2b, rue du Patis Tatelin CS60615-35706 RENNES cedex7 Représentée par son Président, Monsieur Jean- Claude THIMEUR, habilité à l'effet des présentes par délibération du Conseil d'Administration en date du 25 novembre 2008

5. La Fédération ADMR de la Dordogne

Association Loi de 1901 Dont le siège social est 4,rue Kléber BP 3056-24003 PERIGUEUX CEDEX Représenté par son Président, Monsieur Jean Paul DUGENET, son président, habilité à l'effet des présentes par délibération du Conseil d'Administration en date du 24 septembre 2008 et par délibération du conseil d'administration en date du (à préciser, désignation nouveau président)

6. Le Groupe de Réflexion et Réseau pour l'Accueil Temporaire des personnes Handicapées (GRATH)

Association Loi de 1901 Dont le siège social est 76, rue Marcel Sembat 56600 LANESTERR et représentée par son Président, Monsieur Loïc GUILCHER, habilité à l'effet des présentes par délibération du Conseil d'Administration en date du 13 novembre 2008

ARTICLE 2 - DENOMINATION

La dénomination du groupement est «Actions pour l'Information, le Développement et les Etudes sur les Relais aux aidants - AIDER». Dans tous les actes et documents émanant du Groupement et destinés aux tiers, devra figurer cette dénomination suivie de la mention:«Groupement de Coopération Sociale et Médico-sociale».

ARTICLE 3 - OBJET

Le groupement est un groupement de moyens dont l'objet est de favoriser par tout moyen le développement des relais aux aidants de personnes en situation de handicap quels qu'en soient l'âge et la cause en fournissant aux structures, services et usagers un ensemble de services mutualisés. A cet effet, le groupement aura notamment pour mission:

- De recueillir et de mettre à disposition de ses membres et de leurs adhérents l'information relative à la question des relais aux aidants;
- De mener à leur profit des études et des recherches visant à les éclairer pour le développement de leur offre de service;
- De soutenir des expérimentations et de stimuler l'innovation sociale;
- De mener, en lien avec toute institution dont c'est la vocation et la compétence (ANESM, Observatoire national du Handicap, ANSP, Enseignes, etc.) des actions visant à:
 - faire évoluer les pratiques professionnelles et les politiques sociales;
 - faciliter ou encourager les actions concourant à l'amélioration de l'évaluation de l'activité d'accueil temporaire et des relais aux aidants et de la qualité des prestations dispensées;
- De favoriser les synergies au plan local, départemental et national;
- D'intégrer dans ses travaux la dimension internationale et tout particulièrement européenne;
- Et plus généralement toute action se rapportant à cet objet ou susceptible d'en faciliter l'extension ou le développement.

Le groupement n'a pas vocation à gérer lui-même des activités sociales ou médico-sociales ni à disposer d'autorisations administratives ou d'agrément à ce titre, à l'exception d'un centre de ressources et d'information pour les relais aux aidants tel que prévu par l'article L.312.1-1-11° du code de l'action sociale et des familles.

Conformément au principe de spécialité opposable aux personnes morales, toute mission que les membres n'auraient pas expressément confiée au groupement relève exclusivement de la responsabilité respective de chacun des membres. Les actions menées par le groupement pourront l'être au profit de l'ensemble de ses membres et de leurs adhérents ou d'une partie d'entre eux seulement, voire d'un seul.

ARTICLE 4 - SIEGE

Le groupement a son siège: 76, rue Marcel SEMBAT BP3024 556602 LANESTERCEDEX
Il pourra être transféré en tout autre lieu par décision de l'assemblée générale.

ARTICLE 5 - DUREE

Le groupement est constitué pour une durée indéterminée.

ARTICLE 6 - CAPITAL

Le groupement est constitué avec un capital.

Le montant de la part sociale est fixé à 150,00€. Chaque membre ne pourra être propriétaire que d'une seule part. En conséquence, le capital initial du groupement s'élève à la somme de 900€ divisée en 6 parts de 150€. Les droits de vote à l'assemblée générale sont établis dans des proportions identiques. Ces sommes sont versées dans les caisses du groupement sur appel de l'administrateur, dans les trente Jours de cet appel. Le capital du groupement pourra être modifié par décision de l'assemblée générale. Les membres du groupement déclarent ne faire aucun apport en nature à la date de constitution du groupement. Tout apport en nature ultérieur doit être mentionné dans un inventaire annexé aux présentes.

TITRE II - DROITSETOBLIGATIONSDESMEMBRES

ARTICLE 7 - ADMISSIOND'UNNOUVEAUMEMBRE

Le groupement peut admettre de nouveaux membres. Cependant, cette admission est limitée aux personnes morales.

L'admission est requise à l'égard de toute nouvelle structure constituée par absorption ou par fusion d'un ou plusieurs membres du Groupement.

Tout nouveau membre est réputé adhérer de plein droit aux stipulations de la présente convention, ainsi qu'à toute décision applicable aux membres du groupement.

ARTICLE 8 - RETRAITD'UNMEMBREETABANDONDEPRESTATION

8.1–Retrait d'un membre

En cours d'exécution de la convention, tout membre peut se retirer du groupement.

Ce retrait ne peut toutefois intervenir qu'à l'expiration d'une année civile.

Dans l'hypothèse où le groupement ne serait plus constitué que de deux membres, le retrait d'un membre entraînerait la dissolution du groupement.

Le membre du groupement désirant se retirer doit notifier son intention à l'administrateur du groupement par courrier recommandé avec demande d'avis de réception, moyennant un préavis de trois mois.

Lorsque le groupement comporte plus de deux membres, l'assemblée générale constate par délibération le retrait du membre, détermine les conditions dans lesquelles l'activité menée en commun pour le compte des membres peut être continuée, et dans lesquelles les éventuels équipements communs peuvent être utilisés par les membres restants, arrête la date effective du retrait.

La quote-part de l'actif disponible (valeur nette comptable) revenant éventuellement au retrayant est déduite de sa quote-part des dettes éventuelles du groupement à la date du retrait, incluant les dettes échues et les dettes à échoir constatées en comptabilité ainsi que les annuités à échoir des emprunts, crédits -baux ou locations en cours à la date du retrait.

Le retrayant doit supporter les conséquences financières de son retrait à proportion des services qui lui sont rendus et de tout engagement en cours pour lequel sa contribution était convenue.

Dans le cas où l'arrêté des comptes fait apparaître un solde positif en faveur du retrayant, le groupement lui verse les sommes dues dans les 60 jours suivant l'assemblée générale qui approuve les comptes de l'exercice à la clôture duquel le retrait a été prononcé.

Dans le cas contraire où il apparaît un solde négatif, le retrayant procède au remboursement des sommes dues dans le même délai.

Pour tout retrait, l'avenant à la présente convention fait l'objet de la publication prévue par les textes en vigueur.

8.2 Abandon de prestation

En cas de demande d'abandon de prestation, celle-ci doit être exprimée par le représentant du membre, par lettre recommandée avec accusé de réception adressée à l'administrateur du groupement, six mois au moins avant le 1^{er} janvier de l'année concernée par ce retrait, afin que le budget prévisionnel de l'exercice suivant puisse en tenir compte.

L'Assemblée Générale détermine les modalités financières de cet abandon dans les conditions précisées au règlement intérieur.

ARTICLE 9 - EXCLUSIOND'UNMEMBRE

L'exclusion d'un membre ne peut être prononcée qu'en cas de non-respect grave de ses obligations résultant de la présente convention ou du règlement intérieur, et à défaut de régularisation, dans le mois après une mise en demeure adressée par l'administrateur, et demeurée sans effet.

La procédure de conciliation prévue à l'article 17 des présentes doit être engagée par l'administrateur dans le mois qui suit la mise en demeure.

A défaut de régularisation ou si la conciliation n'aboutit pas, l'exclusion est décidée par l'assemblée générale saisie par l'administrateur, dans les conditions visées à l'article 14 des présentes.

Le membre dont l'exclusion est demandée est obligatoirement entendu par l'assemblée générale, convoquée au minimum 15 jours à l'avance. Il ne prend pas part au vote et ses voix ne sont pas décomptées pour les règles de quorum et de majorité.

La répartition des droits statutaires telle que définie à l'article 10 donne lieu à régularisation qui est effective à compter de l'exclusion; jusqu'à cette date, les voix de l'exclu ne sont pas décomptées pour l'application des règles de quorum et de majorité.

La quote-part de l'actif disponible (valeur nette comptable) revenant éventuellement à l'exclu est déduite de sa quote-part des dettes éventuelles du groupement à la date de l'exclusion, incluant les dettes échues et les dettes à échoir constatées en comptabilité ainsi que les annuités à échoir des emprunts, crédits -baux ou locations en cours à la date de l'exclusion.

L'exclu doit supporter les conséquences financières de son exclusion à proportion des services qui lui sont rendus et de tout engagement en cours pour lequel sa contribution était convenue.

La procédure de remboursement des sommes dues est celle prévue en matière de retrait.

Pour toute exclusion, un avenant à la présente convention doit être établi et faire l'objet d'une publication dans les conditions prévues par les textes en vigueur.

ARTICLE 10 – DROITS SOCIAUX ET OBLIGATIONS DES MEMBRES

10.1 Détermination des droits sociaux

Les droits des membres du groupement sont fixés à proportion des parts de capital détenues de manière égalitaire dans les conditions de l'article 6. L'attribution des droits sociaux au jour de la signature est la suivante:

- L'Association Française contre les Myopathies (AFM): $1/6^{\text{ème}}$ des droits sociaux,
- L'Association des Paralysés de France (APF): $1/6^{\text{ème}}$ des droits sociaux,
- L'Association des Parents d'Enfants Inadaptés (APEI) de l'Arrondissement de Saint-Omer: $1/6^{\text{ème}}$ des droits sociaux,
- Le Centre Régional pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptée (CREAI) de BRETAGNE : $1/6^{\text{ème}}$ des droits sociaux,
- La Fédération ADMR de la Dordogne : $1/6^{\text{ème}}$ des droits sociaux,
- Le Groupe de Réflexion et Réseau pour l'Accueil Temporaire des personnes Handicapées (GRATH) $1/6^{\text{ème}}$ des droits sociaux,

Soit au total : $6/6^{\text{ème}}$ soit 100% des droits sociaux.

Le total des droits sociaux et leur répartition entre les membres pourront évoluer en cas d'admission de nouveaux membres comme en cas de retrait ou d'exclusion d'un membre; la régularisation qui en découle est effectuée au 1^{er} janvier suivant la date de ces mouvements éventuels. Elle donne lieu à un avenant aux présentes.

10.2 Droits et obligations

Les membres du groupement ont les droits et obligations qui résultent des dispositions légales ou réglementaires, de la présente convention constitutive et du règlement intérieur.

Chaque membre du groupement a le droit, dans la proportion du nombre de ses droits sociaux rapportés au nombre total attribué à l'ensemble des membres, de participer avec voix délibérative aux assemblées générales du groupement.

Chaque membre de l'assemblée générale annuelle a le droit d'être tenu informé de la marche des affaires dans les conditions statutaires. En sus des informations données lors des assemblées générales, chaque membre a le droit d'être informé à tout moment sur l'activité du groupement, sauf à ce que ce droit dégénère en abus par sa fréquence ou l'importance disproportionnée des renseignements ou informations demandés.

Chaque membre est tenu de communiquer aux autres, dans les conditions définies par l'assemblée générale, toutes les informations nécessaires à la réalisation de l'objet du groupement.

Dans les rapports entre eux, les membres du groupement sont tenus des obligations de celui-ci.

Les membres du groupement ne sont pas solidaires entre eux.

TITRE III – FONCTIONNEMENT

ARTICLE 11 – PERSONNEL

Le groupement peut être employeur.

Par principe, les membres du groupement s'efforceront de mettre à la disposition du groupement les personnels correspondant quantitativement et qualitativement aux moyens humains nécessaires à la réalisation de l'objet social.

Les personnels mis à la disposition du groupement restent régis selon le cas par leur contrat de travail, par la convention ou l'accord collectif de travail ou par le statut qui leur sont applicables.

Les conditions de cette mise à disposition sont établies par voie de convention.

Le règlement intérieur comporte en annexe la liste des personnes mises à disposition du groupement pour son administration courante telle que définie par l'assemblée générale.

Pour chaque opération ponctuelle, la liste des personnels mis à disposition du groupement figure dans la convention propre à cette opération.

ARTICLE 12 - TENUE DES COMPTES ET BUDGET

12.1 Tenue des comptes

La comptabilité du Groupement est tenue selon les règles du droit privé dans les conditions visées à l'article R.312-194-16 du code de l'action sociale et des familles.

En fin d'exercice, il sera dressé :

- un bilan,
- un compte de résultat et son annexe,
- un rapport d'activité faisant apparaître les indicateurs d'activité en fonction des objectifs définis.

12.2 Budget

L'exercice budgétaire commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

Par exception, le premier exercice du groupement commence au jour de la prise d'effet de la présente convention.

Le budget approuvé chaque année par l'assemblée générale inclut l'ensemble des opérations de recettes et de dépenses prévues pour l'exercice. Les opérations décidées en cours d'exercice font l'objet d'une convention avec leur budget propre qui est intégré au budget prévisionnel après son adoption par l'assemblée générale.

Le budget doit être voté en équilibre. Le budget fixe le montant des crédits nécessaires à la réalisation des objectifs du groupement en distinguant:

- Les dépenses et les recettes de fonctionnement, isolant en particulier les dépenses de personnels,
- Les dépenses et les recettes d'investissement.

Il distingue également dans des conditions précisées par le règlement intérieur:

- les charges fixes (administration courante);
- les charges variables (opération par opération) du groupement.

Le programme d'investissement et son financement font l'objet d'une délibération de l'assemblée générale du groupement. Le groupement ne donne pas lieu à la réalisation et au partage de bénéfices. Le financement du groupement peut être assuré notamment par:

- les participations des membres;
- Soit en numéraire sous forme de contribution financière ou recette du budget annuel;

Soit en nature sous forme de mise à disposition de locaux ou de matériels ou par l'intervention de professionnels dans les cas prévus aux articles précédents de la convention constitutive. Ces mises à la disposition du groupement sont valorisées conformément aux modalités arrêtées par l'assemblée générale et sont remboursées à l'euro l'euro aux membres concernés. Les locaux et matériels mis à disposition du groupement par un membre restent la propriété de celui-ci.

- des financements de tout organisme public ou privé;
- des financements européens;
- de dons et legs.

Le groupement peut faire appel à la générosité publique.

Le montant des contributions des membres est fixé annuellement par l'Assemblée Générale, selon les règles précisées par le règlement intérieur. Ces dernières tiennent compte des données fournies par la comptabilité analytique d'exploitation.

Lors de la clôture de l'exercice, le résultat excédentaire est affecté en tout ou partie à la constitution de réserves, à la couverture des charges de fonctionnement de l'exercice suivant ou au financement des dépenses d'investissement.

Le résultat déficitaire est reporté ou prélevé sur les réserves.

TITRE IV - INSTANCES

ARTICLE 13 – TENUE ET DÉROULEMENT DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

L'assemblée générale se compose de tous les membres du groupement.

Chaque membre dispose de deux (2) représentants titulaires. Chaque membre désigne autant de suppléants que de titulaires. Les représentants de chacun des membres sont désignés à titre temporaire pour une durée de cinq (5) ans. Si l'un des représentants à l'Assemblée Générale perd la qualité lui permettant de siéger, le membre qu'il représente pourvoit dans les meilleurs délais à son remplacement et en informe immédiatement l'Administrateur du groupement. Les fonctions de représentant à l'Assemblée Générale sont gratuites. Les représentants des membres participent librement aux débats.

Chaque membre du Groupement dispose d'une voix à l'Assemblée Générale. L'assemblée générale se réunit aussi souvent que l'intérêt du groupement l'exige et au moins trois (3) fois par an.

Elle se réunit également de droit à la demande d'au moins 1/3 de ses membres sur un ordre du jour déterminé. L'assemblée générale est convoquée par écrit (papier ou courriel) 15 jours au moins à l'avance par l'administrateur, et en cas d'urgence, 48 heures au moins à l'avance.

La convocation fixe l'ordre du jour et le lieu de réunion.

Sont joints à la convocation tous les documents nécessaires aux administrateurs pour exercer normalement leur mandat et plus particulièrement leurs missions d'orientation et de contrôle.

En outre, sont joints à la convocation en vue de l'assemblée générale annuelle statuant sur les comptes, les documents financiers de l'exercice écoulé.

Si l'administrateur ne défère pas, dans un délai de 15 jours, à la demande de convocation présentée par au moins 1/3 de ses membres sur un ordre du jour déterminé, celui-ci convoque lui-même l'assemblée générale.

En cas d'urgence et si tous les membres sont présents, l'assemblée générale peut être tenue sur le champ sur un ordre du jour déterminé par les membres.

Une assemblée générale peut se tenir par visioconférence dans des conditions précisées dans le règlement intérieur qui définit également les procédures de délibération par voie électronique.

L'assemblée générale est présidée par l'administrateur du groupement.

En cas d'empêchement ou d'absence de ce dernier, la présidence est assurée par l'un des représentants des membres à l'assemblée générale désigné à l'unanimité.

L'assemblée générale désigne, en son sein ou non, un secrétaire de séance.

L'administrateur, président de l'assemblée, assure notamment le bon déroulement de la séance, la tenue de l'émargement de la feuille de présence, veille à la désignation du secrétaire par l'assemblée générale, à la vérification du quorum et à la rédaction du procès-verbal qui est porté sur un registre coté et paraphé par l'administrateur, tenu au siège du groupement.

Le procès-verbal est signé par l'administrateur et le secrétaire de séance.

ARTICLE 14 – DÉLIBÉRATIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée délibère sur les questions relevant de sa compétence selon les termes de la présente convention et notamment:

- 1° Le budget annuel et les modifications encourus d'exercice de ce budget pouvant résulter de conventions passées avec l'un ou plusieurs de ses membres pour des opérations particulières;
- 2° L'approbation des comptes de chaque exercice et l'affectation des résultats;
- 3° La nomination et la révocation de l'administrateur et du vice-administrateur du groupement;
- 4° Le cas échéant, le choix du commissaire aux comptes et / ou d'un contrôleur des comptes;
- 5° Toute modification de la convention constitutive;
- 6° L'admission de nouveaux membres;
- 7° L'exclusion d'un membre;
- 8° Les conditions de remboursement des indemnités de mission de l'administrateur;
- 9° L'adhésion à une structure de coopération ou le retrait de l'une d'elles;
- 10° La prorogation ou la dissolution du groupement ainsi que les mesures nécessaires à la liquidation;
- 11° Les modalités selon lesquelles chacun des membres s'engage à communiquer aux autres toutes les informations nécessaires à la réalisation de l'objet du groupement;
- 12° Les conventions de partenariat avec d'autres organismes pouvant contribuer à l'objet du groupement;
- 13° Les conditions d'intervention des professionnels des secteurs sociaux, médico-sociaux et sanitaires, des professionnels salariés du groupement ainsi que des professionnels associés par convention;
- 14° Les acquisitions, aliénations, échanges d'immeubles ainsi que les conditions des baux de plus de dix-huit ans;
- 15° Les demandes de subvention, les emprunts et crédits - baux;
- 16° L'appel à la générosité publique
- 17° Le règlement intérieur du groupement.

Dans les autres matières, l'assemblée générale peut donner délégation à l'Administrateur. L'assemblée générale du groupement ne délibère valablement que si les membres présents ou représentés représentent au moins la moitié des droits de l'ensemble des membres du groupement.

Un membre peut donner pouvoir à un autre membre de le représenter à l'assemblée des membres dans des conditions précisées par le règlement intérieur. A défaut, l'assemblée est à nouveau convoquée dans un délai de quinze jours et peut valablement délibérer quelque soit le nombre des membres présents ou représentés.

En cas d'urgence, ce délai est ramené à huit jours.

Toutes les délibérations de l'assemblée sont prises à la majorité qualifiée des trois-quarts des membres présents ou représentés. Toutefois, les délibérations visées aux 5°, 6° et 15° ci-dessus ne sont valablement prises qu'à l'unanimité. Les délibérations de l'Assemblée générale, consignées dans le procès-verbal de réunion, obligent tous les membres du Groupement.

ARTICLE 15 - ADMINISTRATION

Le groupement est administré par un administrateur élu en son sein par l'assemblée générale pour une durée de trois ans, renouvelable. Il est assisté par un vice - administrateur élu dans les mêmes conditions. Si l'administrateur perd en cours de mandat sa qualité de représentant à l'assemblée générale d'une personne morale membre, son mandat prend fin à compter du jour où il cesse de représenter ce membre. Une assemblée générale est réunie afin de désigner un nouvel administrateur pour une période de trois ans.

L'administrateur est révocable à tout moment par l'assemblée générale. Son mandat est exercé gratuitement. L'administrateur peut toutefois se voir attribuer des indemnités de mission dans les conditions déterminées par l'assemblée générale et précisées dans le règlement intérieur.

Il assure plus particulièrement dans le cadre de l'administration du groupement, les missions suivantes:

- Convocation des assemblées générales,
- Présidence des assemblées générales,
- Préparation et exécution des décisions de l'assemblée générale et notamment de l'exécution du budget,
- Préparation et élaboration des conventions relatives aux opérations menées par le groupement pour un ou plusieurs de ses membres,
- Représentation du groupement dans tous les actes de la vie civile et en justice,
- Gestion courante du groupement,
- Coordination des comités visés à l'article 16,
- Préparation et élaboration des protocoles de fonctionnement.

Il peut en outre recevoir délégation de l'assemblée générale conformément à l'article 14 des présentes. Il exerce son autorité fonctionnelle sur les personnels mis à la disposition du groupement. Dans les rapports avec les tiers, il engage le groupement pour tout acte entrant dans l'objet de ce dernier. L'Administrateur peut donner délégation dans des conditions précisées par le règlement intérieur, notamment en ce qui concerne la coordination des personnels mis à disposition du groupement. Dans ce cas, la délégation mentionne obligatoirement:

1. Le nom et la fonction de l'agent bénéficiaire de la délégation,
2. La désignation des actes délégués,
3. Les conditions particulières de la délégation.

ARTICLE 16 – COMMISSIONS ET COMITES DIVERS

Aux fins d'assister l'administrateur dans sa gestion du groupement et de préparer les décisions de l'Assemblée Générale, il est créé un comité stratégique. D'autres comités ou commissions peuvent être créés, à titre ponctuel ou permanent.

16.1-Comité stratégique

Les signataires décident dès la création du groupement de mettre en place un comité stratégique qui a notamment pour fonction:

- De garantir l'expression des usagers au sein du groupement,
- De proposer les axes de la stratégie générale d'action du groupement,
- De proposer les évolutions en matière d'activités sociales et médico-sociales du groupement.

Le comité stratégique peut s'adjoindre ou entendre toute personne qualifiée. La composition et les modalités de fonctionnement du comité stratégique sont précisées en tant que de besoin par le règlement intérieur.

16.2 Autres comités

Les autres comités qui peuvent être créés sont notamment les suivants:

- Un comité social chargé des questions relatives aux conditions de fonctionnement et à l'organisation du travail au sein du groupement
- Un comité d'audit chargé du suivi et de l'analyse des comptes du groupement.

Le règlement intérieur en précise chaque fois l'objet, la composition, les modalités de fonctionnement.

TITRE V-CONCILIATION-DISSOLUTION LIQUIDATION-PERSONNALITÉ MORALE

ARTICLE 17 – CONCILIATION CONTENTIEUX

En cas de litige ou de différend survenant entre les membres du groupement ou encore, entre le groupement lui-même et l'un de ses membres à raison de la présente convention ou de ses suites, ou en cas de volonté de retrait de l'un des membres, les parties s'engagent expressément à soumettre leur différend ou la proposition de retrait à deux (2) conciliateurs qu'elles auront respectivement désignés.

Une proposition de solution amiable doit intervenir dans un délai maximum de trois mois à compter de la date à laquelle la désignation du premier conciliateur est notifiée aux autres membres et à l'administrateur, par lettre recommandée avec accusé de réception.

La proposition de solution amiable est soumise à l'assemblée générale qui rend un avis, et transmise au Préfet du département du siège du groupement.

Faute d'accord dans le délai d'un mois à compter de la saisine de l'assemblée générale, la juridiction compétente pourra être saisie ou la procédure de retrait poursuivie.

ARTICLE 18 - COMMUNICATION DES INFORMATIONS

Chacun des membres s'engage à communiquer aux autres toutes les informations nécessaires à la réalisation de l'objet du groupement qu'il détient, conformément à la réglementation et aux délibérations de l'assemblée générale.

Le règlement intérieur précise, en tant que de besoin, les conditions et procédures de mise à disposition des informations par les membres et par le groupement.

Chacun des membres s'interdit de diffuser ou de communiquer à des tiers les informations qui lui auront été désignées comme confidentielles par le membre dont elles proviennent.

ARTICLE 19 - DISSOLUTION

Le groupement peut être dissout par décision de l'assemblée générale, notamment du fait de la résiliation ou de l'extinction de son objet.

Le cas échéant, les membres établissent un schéma de réorganisation sociale ou médico-sociale de manière à assurer la continuité des missions du groupement.

En cas de désaccord, il est procédé à une recherche de conciliation conformément à l'article 17 de la présente convention.

La dissolution du groupement est notifiée au Préfet du département du siège du groupement dans un délai de 15 jours.

Celui-ci en assure la publicité dans les formes prévues par la réglementation en vigueur.

ARTICLE 20 - LIQUIDATION

La dissolution du groupement entraîne sa liquidation, mais la personnalité morale du groupement subsiste pour les besoins de celle-ci.

L'assemblée générale fixe les modalités de la liquidation et nomme un ou plusieurs liquidateurs.

ARTICLE 21 – DÉVOLUTION DES BIENS

Le groupement a vocation à posséder des biens.

Les règles de dévolution des biens seront fixées par voie d'avenant. Par principe, les biens seront soit partagés entre les membres soit transférés à une autre personne morale poursuivant le même objet social. Les règles de dévolution sont approuvées par le Préfet du département du siège du groupement.

ARTICLE 22 – PERSONNALITÉ MORALE DU GROUPEMENT

Le groupement de coopération sociale et médico-sociale «Actions pour l'Information, le Développement et les Etudes sur les Relais aux aidants - AIDER» est de droit privé.

Le groupement jouit de la personnalité morale à compter de la date de publication de l'acte d'approbation de la présente convention.

TITRE VI - DISPOSITIONS DIVERSES

ARTICLE 23 – RÈGLEMENT INTERIEUR

L'assemblée générale établit un règlement intérieur opposable à chacun des membres. Le règlement intérieur est révisable chaque année selon les mêmes modalités après évaluation de l'exercice écoulé. Le Règlement Intérieur devra préciser notamment:

- La composition et les modalités de fonctionnement du comité stratégique
- Les modalités de création et de fonctionnement de tout autre comité et commissions visés à l'article 16, ainsi que leur composition,
- Les modalités des mises à disposition et de participation des personnels des membres aux activités du groupement,
- La définition des charges fixes (administration courante) et des charges variables (opération par opération) du groupement,

- La mise en place de procédures de gestion interne et de contrôle spécifique, et en particulier les modalités de recours à un contrôleur des comptes et son mode de désignation, les indicateurs de suivi de l'activité,-Les modalités selon lesquelles un membre peut donner pouvoir à un autre membre de le représenter à l'assemblée générale,
 - Les modalités du recours aux nouvelles technologies pour la tenue des assemblées générales, en particulier les procédures de délibération par voie électronique,
 - Les règles en matière de responsabilité, - en tant que de besoin, les conditions et procédures de mise à disposition des informations par les membres et par le groupement,
 - Les modalités d'organisation et d'intervention des intervenants extérieurs au groupement,-Les moyens d'information des membres.
- L'adhésion à la présente convention vaut acceptation du Règlement Intérieur. Chacun des membres veille à sa bonne application par son personnel dans le respect des contrats et conventions collectives qui leurs sont propres.

ARTICLE 24 – PROPRIETE INTELLECTUELLE DES TRAVAUX MENES DANS LE CADRE DU GROUPEMENT

Les productions écrites, audiovisuelles et informatiques, y compris les concepts originaux, seront protégées conformément au code de la propriété intellectuelle.

Selon le principe de mutualisation sur lequel repose le groupement, la propriété intellectuelle des travaux menés dans le cadre du groupement ainsi que leurs résultats sont la propriété collective du groupement et de ses membres.

Le règlement intérieur détermine, en tant que de besoin:

- les règles relatives au dépôt, à l'exploitation des brevets, à la constitution des dossiers techniques, pour ce qui concerne les inventions, marques, dessins, modèles, concepts nés des travaux effectués dans le cadre du groupement;
- les règles relatives au droit d'usage de ces produits par les membres du groupement ou des tiers, ainsi que les modalités éventuelles de commercialisation.

ARTICLE 25 – ENGAGEMENTS ANTÉRIEURS

Les actes accomplis et justifiés par les fondateurs du groupement pendant la période de formation de celui-ci et antérieurement à la naissance juridique de sa personnalité morale, sont considérés comme engagés dans l'intérêt du groupement.

ARTICLE 26 –MODIFICATIONS DE LA CONVENTION CONSTITUTIVE

La présente convention constitutive pourra être modifiée par l'assemblée générale des membres statuant dans les conditions visées à l'article 14 des présentes.

Ces modifications devront faire l'objet d'une approbation des autorités compétentes et d'une publicité telle que prévue par les textes en vigueur.

ARTICLE 27 - DISPOSITIONS FINALES

Les soussignés donnent mandat à M. Jean-Jacques OLIVIN, représentant le GRATH, à l'effet d'accomplir, pour le compte du groupement, les formalités nécessaires à sa constitution.

Fait à LANESTER, le 5 février 2009 en 8 exemplaires

ANNEXE 11 – Loi 2002 - 2

SYNTHESE CONCERNANT LA LOI N° 2002-2 DU 2 JANVIER 2002 RENOVANT L'ACTION SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE

1/ LES DEUX PRINCIPES DIRECTEURS A CONCILIER

- Garantir les droits des usagers et promouvoir l'innovation sociale et médico-sociale.
- Instaurer des procédures de pilotage du dispositif rigoureuses et plus transparentes en rénovant le lien entre la planification, la programmation, l'allocation de ressources, l'évaluation et la coordination.

2/LES QUATRE PRINCIPALES ORIENTATIONS

Orientation n°1

AFFIRMER ET PROMOUVOIR LES DROITS DES BENEFICIAIRES ET DE LEUR ENTOURAGE

En définissant les droits fondamentaux des personnes et en précisant certaines modalités de ces droits :

- **Respect de la dignité de la personne, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de**
- **Mise en place du projet individuel** : avec une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant le développement de la personne, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins. **Il est indispensable de respecter le consentement éclairé de la personne accueillie qui doit être systématiquement recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. A défaut, le consentement de son représentant légal doit être pris**
- **La personne accueillie doit être informée de ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont elle bénéficie, ainsi que les voies de recours à sa**
- Il est important de respecter la confidentialité des informations concernant la personne.
- Il est remis à la personne ou à son représentant légal un livret d'accueil auquel sont annexées :
- **Une charte de la personne accueillie** : participation directe ou avec l'aide du représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne.
- **Le règlement de fonctionnement** qui définit les droits de la personne accueillie et les obligations et devoirs nécessaires au respect des règles de vie collective au sein de l'établissement ou du service.
- **Le contrat de séjour ou un document individualisé** garantissant l'adaptation de la prise en charge. Il définit les objectifs et la nature de la prise en charge ou de l'accompagnement dans le respect des principes déontologiques et éthiques, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet d'établissement. Il détaille la liste et la nature des prestations offertes ainsi que leur coût prévisionnel.
- **La mise en place du projet d'établissement fondé sur un projet de vie, d'animation et de socialisation** : il définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. **Le projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation**
- **Participation à des conseils d'établissements rénovés, dorénavant dénommés «conseil de la vie sociale»**. D'autres modes de participations peuvent être envisagés.
- **Le recours possible à un médiateur** : la personne accueillie ou son représentant légal peut faire appel à lui afin de l'aider à faire valoir ses droits.

ANNEXE 11 – Loi 2002 – 2 (suite)

Orientation n° 2

ELARGIR LES MISSIONS DE L'ACTION SOCIALE ET MEDICOSOCIALE ET DIVERSIFIER LA NOMENCLATURE ET LES INTERVENTIONS DES ETABLISSEMENTS ET DES SERVICES.

- En prenant en compte les évolutions observées depuis 20 ans quant au contenu des actions, notamment de prévention, de conseil et d'orientation, d'adaptation, de réadaptation, d'insertion, d'assistance, d'accompagnement social, de développement social ou d'insertion par l'économique dans un cadre
 - En donnant une existence reconnue aux **prises en charges diverses**, avec ou sans hébergement, à titre permanent ou temporaire, en internat, semi-internat, externat, ... domicile, en accueil familial.
- Le texte confère également une **base** légale aux structures nouvelles, de lutte contre l'exclusion, aux services **d'aide à domicile**, notamment pour adultes handicapés ainsi qu'aux lieux de vie et aux centres de

Orientation n° 3

AMELIORER LES PROCEDURES TECHNIQUES DE PILOTAGE DU DISPOSITIF

- En mettant en place une **planification médico-sociale** plus efficace par l'instauration de véritables **schémas sociaux et médicaux sociaux pluriannuels (5 ans) et révisibles**, permettant de mieux Il est institué une compatibilité des autorisations avec les objectifs et le niveau des besoins définis par ces schémas qui sont principalement à caractère régional et départemental ;
- En rénovant le régime des autorisations par **l'instauration** de périodes de dépôt et d'examen des projets de même nature, d'autorisations à durée déterminée à 10 ans, renouvelables au regard des résultats positifs d'évaluation, **l'amélioration** des procédures de contrôle, **la mise en place** d'un régime expérimental
- En **diversifiant les règles de tarification**, par l'introduction d'une base juridique permettant des tarifications adaptées à la nature de chaque catégorie d'établissements : dotations globales, forfaits,

Orientation n° 4

INSTAURER UNE REELLE COORDINATION DES DECIDEURS , DES ACTEURS ET ORGANISER DE FACON PLUS TRANSPARENTE LEURS RELATIONS.

- En institutionnalisant des procédures formalisées de concertation et de partenariat :
 - En confiant à la **section sociale du comité national et des comités régionaux** de l'organisation sanitaire et sociale la mission de repérer les grands problèmes sociaux et médico-sociaux à résoudre et de
 - Par **l'instauration d'une convention** entre le préfet et le président du Conseil Général, afin de définir les objectifs, les procédures et les moyens du partenariat à instaurer ;
 - Par la mise en place d'un **système d'information** commun entre l'Etat, les départements et les
 - En instaurant avec les établissements des **contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens**, afin de favoriser la réalisation des orientations des schémas sociaux et médico-sociaux et la mise en œuvre des
 - En stimulant les **actions de coopération entre établissements et services**, par la mise en place d'une palette diversifiée de formules de coopération et de coordination.
- L'enjeu est de **développer** des complémentarités entre établissements, de **garantir la continuité** des prises en charge lors d'un transfert d'un établissement à un autre et de **décloisonner** le secteur sanitaire et En généralisant les **démarches évaluatives**, notamment par la création d'un **Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-sociale** chargé de valider des **référentiels de bonne pratique** et de
- Après avoir présenté de façon synthétique la nouvelle loi rénovant l'Action Sociale, nous pouvons dire en
- Que l'usager demeure au centre des dispositifs sociaux et médico-sociaux (avec la mise en place obligatoire du projet d'établissement), que la planification des politiques sociales et médico-sociales et de leurs moyens
 - Que le financement des actions sociales et médico-sociales évolue pour prendre en compte les nouvelles
 - Que les établissements et les services peuvent s'engager avec les financeurs en introduisant les contrats

Annexe 12 : Les étapes de la démarche de coopération

- 1 - Formation d'un groupe projet.
- 2 - Réalisation ou appropriation d'un diagnostic territorial des besoins des publics.
- 3 - Formulation d'un avant-projet (note d'opportunité ou note de problématique).
- 4 - Présentation aux conseils d'administration, aux équipes de direction...
- 5 - Constitution d'un groupe de pilotage inter structures (qui peut être le groupe projet mandaté).
- 6 - Définition d'une stratégie et d'objectifs de coopération.
- 7 - Elaboration d'un projet inter associatif ou inter établissement.
- 8 - Eventuellement, réalisation d'un diagnostic plus fin des structures ou des activités, d'études préalables complémentaires...
- 9 - Validation par les instances associatives respectives.
- 10 - Information des financeurs et partenaires.
- 11 - Information et sensibilisation des salariés.
- 12 - Poursuite des études de faisabilité (sociale, technique, financière...).
- 13 - Décision de monter le projet de coopération.
- 14 - Consultation des salariés.
- 15 - Information (et consultation ?) des usagers.
- 16 - Reformulation éventuelle du projet de coopération.
- 17 - Validation.
- 18 - Montage : recherche des moyens humains et matériels, recherche des partenaires et des appuis, recherche des financements.
- 19 - Officialisation : signature de la convention, adoption du traité, création du groupement...
- 20 - Mise en oeuvre.
- 21 - Evaluation à court terme (3 mois, 6 mois, 1 an, selon la nature de la coopération).
- 22 - Décision de poursuivre ou réorienter.
- 23 - Evaluation à moyen terme.

Bibliographie

Les Groupements D'Intérêts Economiques (GIE) – Adélaïde HEURTEL – Edition du Puits Fleuri

<http://www.sosve.org/>

Lien vers Guide n°1 GCSMS

Guide n°2 Autodiagnostic stratégique MODE D EMPLOI

Guide n°2 CADRE D'ANALYSE Association.PDF

http://www.essenregion.org/annuaires/uploads/docs/ESS_panorama_general_interventions_regionales_version_finale.pdf