

L'actualité juridique, sociale, fiscale et comptable

Digital La transition vers le cloud computing

Page 8



JURIDIQUE

Une loi pour soutenir
l'engagement associatif

Page 3

GESTION DÉSINTÉRESSÉE

Existence d'une communauté
d'intérêts

Page 5

LAURENCE LEPETIT

Déléguée générale
de France générosités

Page 12

RETRAITES

Enjeux et opportunités
pour le secteur non lucratif

Page 16



Dématérialisation : continuez de recevoir la Revue Associations... au format pdf !



Jean-Claude Marty
Rédacteur en chef
jmarty@deloitte.fr

Prenez connaissance d'une actualité toujours fournie pour le secteur non lucratif : une loi « visant à soutenir l'engagement bénévole et simplifier la vie associative », de la jurisprudence, par exemple sur la fiscalité en présence de communauté d'intérêts avec une société commerciale, et de nombreuses dispositions à caractère social dont les règles de calcul des droits à congés payés à la suite de la jurisprudence de la Cour de cassation de septembre 2023... Portez un regard sur la générosité du public grâce à l'interview que nous a accordé Laurence Lepetit, Déléguée générale de France générosités : constats, tendances, enjeux de fidélisation, opportunités de développement par le numérique et à destination de nouveaux donateurs et donatrices. Familiarisez-vous avec la transition vers le cloud computing, vecteur de transformation de la

conception et de l'organisation des systèmes d'information, mais aussi rupture dans les modèles opérationnels et économiques, voire dans les activités des organisations : une évolution majeure pour le secteur non lucratif et les entreprises. Revisitez enfin les enjeux opérationnels, de gestion des ressources humaines, financiers et comptables associés aux départs en retraite. Nous vous souhaitons un bel été et une bonne lecture de votre *Revue Associations* et vous rappelons que notre publication est exclusivement dématérialisée dorénavant. Aussi, nous invitons chacune et chacun à s'inscrire afin de recevoir quatre fois par an notre publication en pdf : QR code ci-contre ou <https://marketingform.deloitte.fr//138941/2024-03-14/2qn55b>



Page 3



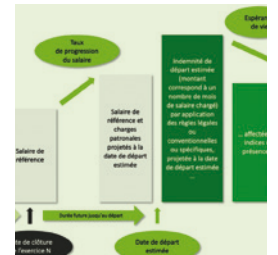
Page 5



Page 8



Page 12



Page 16

ACTUALITÉS

03

Juridique

Une loi pour soutenir l'engagement associatif

04

Droit du travail

Congés payés et arrêt de travail

Ressources humaines

Transfert d'activité d'une association à une commune

05

Gestion désintéressée

Existence d'une communauté d'intérêts

Contrat de travail

Contrat d'accompagnement dans l'emploi

06

Sécurité au travail

Prévention des risques ergonomiques

DOSSIER

08

Digital

La transition vers le cloud computing

SECTEURS / ASSOCIATIONS

07

Médico-social, sport, services à la personne

INTERVIEW

12

Laurence Lepetit

Déléguée générale de France générosités

QUESTIONS / RÉPONSES

15

Renouveler un CDD, assurance AT-MP des bénévoles, convention collective et licenciement, dissolution d'une association

ZOOM

16

Retraites

Enjeux et opportunités pour le secteur non lucratif

TABLEAUX DE BORD

18

Les chiffres utiles

Une loi pour soutenir l'engagement associatif

Zoom sur les mesures de la loi « visant à soutenir l'engagement bénévole et simplifier la vie associative ».

Pour faciliter la vie des associations, le recours au mécénat de compétences et les conditions de prêts entre associations ont été assouplis.

Le mécénat de compétences

Le mécénat de compétences consiste pour une entreprise à mettre à la disposition gratuite d'une association d'intérêt général ou reconnue d'utilité publique des salariés volontaires, sur leur temps de travail, afin de lui faire profiter de leur savoir-faire (informatique, juridique, ressources humaines, etc.).

Selon le Code du travail, ce prêt de main-d'œuvre à but non lucratif n'était possible jusqu'alors que par des entreprises d'au moins 5 000 salariés. Cette condition

d'effectif est désormais supprimée, permettant ainsi à toutes les entreprises d'y recourir. La durée maximale de la mise à disposition d'un salarié par une entreprise est dorénavant de 3 ans, contre 2 ans jusqu'alors.

Les conditions des prêts entre associations

Les associations et fondations ne peuvent pas, en principe, accorder de prêts. Toutefois, les associations déclarées depuis au moins 3 ans, dont l'ensemble des activités est mentionné au b) du 1 de l'article 200 du CGI et appartenant à la même union ou fédération, peuvent s'octroyer des prêts à taux zéro pour une durée de moins de 2 ans. Ces conditions



de prêt seront bientôt assouplies. Ainsi, les organismes sans but lucratif pourront bientôt consentir, à titre accessoire à leur activité principale, des prêts à d'autres organismes sans but lucratif avec lesquels ils entretiennent des relations étroites (adhésion, par exemple) ou avec lesquels ils participent à un groupement. Un contrat de prêt devra être rédigé et approuvé par l'organe de direction de l'organisme. En outre, le rapport de gestion ou d'activité de l'organisme prêteur et son annexe aux comptes annuels devront faire état de la liste, des conditions et du montant des prêts consentis. Un décret doit encore fixer la liste des organismes concernés ainsi que les conditions et les limites de ces prêts. En outre, les organismes sans but lucratif qui constituent un groupement prévu par la loi ou qui entretiennent des relations croisées, fréquentes et régulières sur le plan financier ou économique pourront bientôt procéder à des opérations de trésorerie entre eux. Les modalités d'application de cette possibilité, et notamment les organismes concernés doivent, eux aussi, être fixés par décret.

Loi n° 2024-344 du 15 avril 2024, JO du 16

Le compte d'engagement citoyen et le congé d'engagement associatif bénéficient aux bénévoles des associations déclarées depuis au moins un an.

JURIDIQUE

Loteries et lotos

Jusqu'alors, les lotos ne pouvaient être organisés que dans un but social, culturel, scientifique, éducatif, sportif ou d'animation sociale. Et les loteries et tombolas ne devaient être destinées qu'à des actes de bienfaisance, à l'encouragement des arts ou au financement d'activités sportives à but non lucratif. Désormais, les loteries, tombolas et lotos doivent être exclusivement destinés à des causes scientifiques, sociales, familiales, humanitaires, philanthropiques, éducatives, sportives ou culturelles, à la protection animale ou à la défense de l'environnement. En outre, les loteries et tombolas des associations ou fondations reconnues d'utilité publique sont soumises à une déclaration préalable au maire ou, à Paris, au préfet de police (autorisation pour les autres organisateurs).

Loi n° 2024-344 du 15 avril 2024, JO du 16

DROIT DU TRAVAIL

Dons de jours de congés

Les salariés pourront bientôt, avec l'accord de leur employeur, donner des jours de congés payés et de RTT non pris à certaines associations et fondations. En pratique, les jours donnés seront monétisés et il appartiendra à l'employeur de verser le montant équivalent à l'organisme. Pourront bénéficier de ce don les associations et fondations mentionnées aux a) et b) du 1 de l'article 200 du Code général des impôts. Un décret doit encore préciser le nombre maximal de jours de repos pouvant faire l'objet de ce don, sachant que les salariés devront conserver au moins 24 jours ouvrables de congés payés. Il devra également déterminer les modalités de monétisation de ces jours de repos ainsi que les modalités d'application de la réduction d'impôt sur le revenu pour les donateurs.

Loi n° 2024-344 du 15 avril 2024, JO du 16



DROIT DU TRAVAIL

Congés payés et arrêt de travail

Pour se conformer au droit européen, le gouvernement a modifié les règles de calcul des congés payés. Des congés qu'il est désormais possible d'acquérir pendant un arrêt de travail. Ainsi, les salariés en arrêt de travail pour accident ou maladie d'origine non professionnelle obtiennent 2 jours ouvrables de congés payés par mois (soit un total de 4 semaines maximum pour une absence d'un an). Cette nouvelle règle prend effet, de manière rétroactive, au 1^{er} décembre 2009. Cela signifie que les salariés peuvent réclamer à leur(s) employeur(s) les droits à congés payés liés aux arrêts de travail pour accident ou maladie d'origine non professionnelle survenus à compter de cette date. En cas de refus, ils peuvent saisir la justice jusqu'au 23 avril 2026, pour obtenir des droits à congés payés auprès de leur employeur actuel ou dans les 3 ans qui suivent la rupture de leur(s) contrat(s) de travail (si cela est encore possible !), pour réclamer des droits à congés payés auprès de leur(s) ancien(s) employeur(s). Enfin, depuis le 24 avril 2024, les salariés en arrêt de travail pour accident du travail ou maladie professionnelle acquièrent 2,5 jours ouvrables de congés payés par mois (soit un total de 5 semaines maximum pour une absence d'un an).

Art. 37, loi n° 2024-364 du 22 avril 2024, JO du 23

PROCÉDURE JUDICIAIRE

Compétence pour former une action en justice

Dans une association, il appartient aux statuts de définir l'organe compétent pour décider d'engager une action en justice devant les juges administratifs, c'est-à-dire devant les juges compétents notamment lorsque l'association conteste une décision rendue par l'administration (refus d'agrément, permis de construire...). En cas de silence des statuts, la capacité de décider de former ce recours appartient à l'organe habilité à représenter l'association en justice ou dans les actes de la vie civile. Et si les statuts sont aussi muets quant à l'organe disposant de ce pouvoir de représentation, l'action en justice doit être engagée par l'assemblée générale. Celle-ci pouvant toutefois déléguer ce pouvoir à un autre organe de l'association, comme le président. Sur la base de ces principes, les juges ont déclaré irrecevable l'action formée par le président d'une association, sans autorisation de l'assemblée générale, alors que les statuts ne précisaient ni l'organe compétent pour décider d'engager une action en justice ni celui habilité à représenter l'association en justice ou dans les actes de la vie civile.

Cour administrative d'appel de Bordeaux, 12 décembre 2023, n° 23BX01856



RESSOURCES HUMAINES

Transfert d'activité

Une commune, qui avait repris en gestion directe des centres de loisirs gérés par une association, avait refusé de reprendre le contrat de travail de la directrice au motif que celle-ci n'était pas titulaire du diplôme exigé pour occuper les fonctions de directrice d'un centre de loisirs. Or, pour la Cour de cassation, la reprise, par la commune, de l'activité

de l'association impliquait le transfert de plein droit du contrat de travail de la salariée. Dès lors, la commune aurait dû poursuivre son contrat de travail et continuer à la rémunérer. Elle aurait pu, ensuite, mettre fin à ce contrat s'il lui était impossible, au regard des dispositions législatives ou réglementaires, de maintenir ce contrat.

Cassation sociale, 6 mars 2024, n° 22-22315

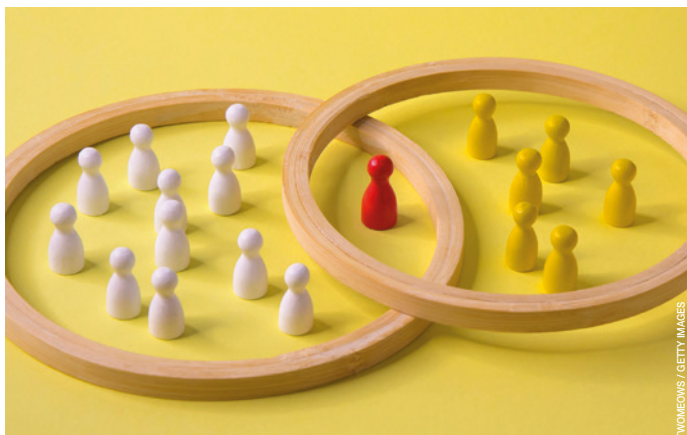
MÉCÉNAT

Matériel médical

Les associations bénéficiant de l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » qui ont pour objet de reconditionner le matériel médical en développant des activités de préparation à la réutilisation et au réemploi peuvent recevoir des dons de matériel notamment des établissements de santé, des Ehpad ou des pharmacies. Les dons sont limités

au matériel médical relevant des aides techniques, c'est-à-dire aux instruments, équipements ou systèmes techniques adaptés ou spécialement conçus pour compenser une limitation d'activité rencontrée par une personne du fait de son handicap (fauteuils roulants, déambulateurs, cannes blanches, lits médicaux, appareils auditifs, etc.).

Décret n° 2024-205 du 8 mars 2024, JO du 10



TWOEWS / GETTY IMAGES

GESTION DÉSINTÉRESSÉE

Communauté d'intérêts

Pour être exonérée d'impôts commerciaux, une association doit notamment avoir une gestion désintéressée, ce qui suppose qu'elle n'entretienne pas de communauté d'intérêts avec une société commerciale. À ce titre, la Cour administrative d'appel de Marseille a estimé qu'une association ayant pour activité l'organisation d'événements culturels, la production de spectacles et l'édition phonographique devait être soumise aux impôts commerciaux compte tenu de l'existence d'une étroite communauté d'intérêts entre elle et une société commerciale. En effet, elle a constaté que le trésorier de l'association (par ailleurs compagnon de la présidente) était également le gérant d'une SARL qui avait une activité très proche de celle de l'association (réalisation de toutes prestations de séminaires, d'événements et de production et d'édition phonographiques). Elle a aussi relevé que l'association et la société avaient le même siège social, des noms proches (Borderline et Borderliner) susceptibles de créer une confusion chez les clients et les fournisseurs, le même logo ainsi que les mêmes activités, clients et fournisseurs.

Cour administrative d'appel de Marseille, 21 septembre 2023, n° 21MA01998

ACTION EN JUSTICE

Intérêt à agir contre une décision administrative

Une association peut demander en justice l'annulation d'une décision administrative si elle a un intérêt à agir au regard de l'objet défini dans ses statuts.

Ainsi, dans une affaire récente, une association avait demandé l'annulation d'un permis de construire délivré par une commune pour la création d'une zone d'activités. Statuant sur cette demande, le Conseil d'État a d'abord constaté que celle-ci avait pour objet d'assurer, dans l'ensemble du département du Var, « la défense et la préservation du cadre de vie contre toute atteinte qui y serait portée par la planification ou l'autorisation de surfaces destinées au commerce », notamment en veillant « à la légalité des autorisations d'urbanisme portant sur des surfaces destinées au commerce ». Ils ont ensuite relevé que le permis de construire contesté concernait trois bâtiments totalisant une surface de plancher de plus de 7 100 m² destinés à accueillir des activités artisanales et commerciales. Pour le Conseil d'État, l'association justifiait, eu égard à son objet et à la nature et à l'importance des constructions autorisées, d'un intérêt lui donnant qualité pour demander l'annulation de ce permis.

Conseil d'État, 1^{er} décembre 2023, n° 466492



ANDRIUTU / GETTY IMAGES

CONTRAT DE TRAVAIL
Contrat aidé

Conclu dans le cadre de la politique de l'emploi, le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) à durée déterminée n'obéit pas aux mêmes cas de recours qu'un contrat à durée déterminée (CDD) « classique ». Ainsi, le salarié d'une association estimait que son CAE, conclu pour 15 mois, était en réalité un CDD « classique » puisqu'il mentionnait un

motif de recours à un tel CDD (accroissement temporaire d'activité). Mais pour la Cour de cassation, ce contrat ne constituait pas un CDD « classique » puisqu'il portait, en titre, la mention « contrat d'accompagnement dans l'emploi ». Peu importe qu'il fasse référence, dans le corps du texte, à un accroissement temporaire d'activité.

Cassation sociale, 13 mars 2024, n° 22-20031

RUPTURE CONVENTIONNELLE
Procédure

La procédure de rupture conventionnelle homologuée, qui permet de rompre d'un commun accord un contrat de travail à durée indéterminée (CDI), débute par un entretien entre l'employeur et le salarié et se poursuit par la signature d'une convention de rupture. À ce titre, un salarié avait demandé l'annulation de la rupture

conventionnelle de son CDI au motif que l'entretien et la signature avaient eu lieu le même jour. Mais pour la Cour de cassation, la convention peut être signée le même jour que l'entretien puisque le Code du travail n'impose pas de délai minimal entre l'entretien et cette signature. Seule exigence : l'entretien doit se tenir avant la signature.

Cassation sociale, 13 mars 2024, n° 22-10551



FACTURATION ÉLECTRONIQUE

Report des nouvelles mentions obligatoires

Dans le cadre de la généralisation de la facturation électronique, quatre nouvelles mentions devront bientôt figurer sur les factures : le numéro Siren du fournisseur ou du prestataire et de son client, la nature de l'opération, le cas échéant, l'option pour le paiement de la TVA d'après les débits et l'adresse de livraison des biens si elle est différente de celle du client. L'intégration de ces mentions sur les factures était prévue, selon la taille des associations, à compter du 1^{er} juillet 2024, du 1^{er} janvier 2025 ou du 1^{er} janvier 2026.

Finalement, elle est repoussée, conformément au nouveau calendrier de déploiement des obligations d'émission de factures électroniques et de transmission à l'administration fiscale des autres données de transaction (e-reporting), à savoir :

- au 1^{er} septembre 2026 pour les grandes associations, les associations de taille intermédiaire et les groupes TVA ;
 - au 1^{er} septembre 2027 pour les petites et moyennes associations.
- Rappelons que les associations devront avoir la capacité, quelle que soit leur taille, de recevoir des factures électroniques à compter du 1^{er} septembre 2026.

Décret n° 2024-266 du 25 mars 2024, JO du 27

SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Subventions « prévention des risques ergonomiques »

Les employeurs relevant du régime général de la Sécurité sociale peuvent demander à l'Assurance maladie des subventions destinées à financer la prévention des risques liés aux manutentions manuelles de charges (opérations de transport ou de soutien d'une charge qui exigent un effort physique), aux postures pénibles (positions forcées des articulations) ainsi qu'aux vibrations mécaniques transmises aux mains et aux bras ou à l'ensemble du corps.

Cette subvention peut être utilisée pour financer notamment des diagnostics ergonomiques, des formations, des équipements (transpalettes électriques, plans de travail réglables en hauteur, lève-personnes sur rails avec moteurs et harnais...) et des aménagements de postes de travail. Son montant s'élève à 70 % des investissements réalisés, dans la limite de 25 000 € par type d'investissement et de 75 000 € par entreprise.

La demande de subvention doit être effectuée en ligne via le compte AT/MP de l'entreprise disponible sur net-entreprises.fr. Les subventions sont attribuées par ordre chronologique d'arrivée des demandes et dans la limite des budgets disponibles.



ASSOCIATION SPORTIVE
Responsabilité

Une personne qui s'était blessée lors d'un cours d'auto-défense organisé par une association avait poursuivi celle-ci en dommages-intérêts. Mais, pour les juges, l'association n'avait commis aucune faute ayant causé cette blessure. En effet, le cours s'était tenu dans un lieu adapté et les encadrants, en nombre suffisant, étaient

compétents. En outre, des consignes précises avaient été données au début de l'atelier au cours duquel la participante s'était blessée. À ce titre, les participants avaient notamment été prévenus que les moniteurs les pousseraient afin de les déstabiliser, la victime n'ayant pas été poussée trop violemment ni imprudemment.

Cour d'appel de Paris, 30 novembre 2023, n° 20/170179

ENSEIGNEMENT
Départ à la retraite

Selon le Code de l'éducation, les maîtres agréés des établissements d'enseignement liés à l'État par un contrat simple sont assimilés aux maîtres titulaires de l'enseignement public pour les traitements et indemnités attribués par l'État. Ils bénéficient ainsi de la retraite additionnelle de la fonction publique et ne peuvent donc pas percevoir

l'indemnité de départ à la retraite prévue par la convention collective de leur employeur. À ce titre, la Cour de cassation a refusé d'accorder l'indemnité de départ à la retraite prévue par la convention collective des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées à un instituteur agréé d'un institut médico-éducatif.

Cassation sociale, 17 janvier 2024, n° 22-16016



Médico-social

Les deux indemnités pour travail de nuit prévues par la convention collective des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde de nuit à but non lucratif sont cumulatives.

La convention collective des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde de nuit à but non lucratif prévoit deux indemnités à verser aux salariés pour le travail de nuit :

- une pour les salariés qui assurent totalement ou partiellement leur service entre 21 heures et 6 heures, et ce pendant au moins 5 heures ;
- une pour les salariés qui assurent un travail effectif durant toute la durée de la nuit.

Alors qu'un hôpital prétendait qu'un salarié ne pouvait se voir accorder qu'une seule de ces deux indemnités pour une même nuit de travail, la Cour de cassation a estimé que ces deux indemnités étaient cumulatives. Ainsi, les salariés qui travaillent, durant au moins 5 heures, entre 21 heures et 6 heures ont droit à la première indemnité. Et ceux qui, parmi eux, assurent un travail effectif durant toute la durée de la nuit perçoivent, en plus, la seconde indemnité.

Cassation sociale, 25 octobre 2023, n° 22-10897



Sport

Les associations doivent contrôler l'honorabilité des personnes, rémunérées ou bénévoles, qu'elles font intervenir auprès du public et signaler tout comportement à risques.

Afin de prévenir les violences sexuelles, les associations doivent désormais contrôler chaque année « l'honorabilité » des personnes, rémunérées ou bénévoles, qu'elles font intervenir. Sont ainsi concernées les personnes qui enseignent, animent ou encadrent une activité physique ou sportive, qui entraînent des sportifs ou qui interviennent auprès de mineurs au sein des établissements d'activités physiques et sportives, ainsi que les arbitres, les juges et les surveillants de baignade. Ce contrôle s'effectue par la double consultation, par l'association, du bulletin n° 2 du casier judiciaire et du fichier judiciaire automatisé des auteurs d'infractions sexuelles ou violentes.

Rappelons qu'un établissement d'activités physiques et sportives se définit par trois éléments : un équipement fixe ou mobile (terrain de foot, patinoire, piscine, cheval...), une activité physique ou sportive et une durée (régulière, saisonnière ou discontinue). Sont donc concernées toutes les associations sportives.

Loi n° 2024-201 du 8 mars 2024, JO du 9



Services à la personne

Les rémunérations versées aux éducateurs spécialisés qui se rendent au domicile des bénéficiaires ne peuvent pas bénéficier de l'exonération des cotisations sociales patronales applicable sur les rémunérations des techniciens de l'intervention sociale et familiale.

Les associations qui effectuent des prestations d'aide sociale à l'enfance bénéficient d'une exonération des cotisations sociales patronales normalement dues sur les rémunérations des techniciens de l'intervention sociale et familiale qui se rendent au domicile des bénéficiaires. Pour la Cour de cassation, cette exonération ne concerne pas les prestations fournies par un éducateur spécialisé d'un service d'action éducative en milieu ouvert ou d'un service d'accueil externalisé. En effet, même si son objectif est le soutien et l'accompagnement des familles, celui-ci n'effectue aucune des tâches matérielles et domestiques dévolues à un technicien de l'intervention sociale et familiale (participation concrète aux activités domestiques de la vie familiale).

Cassation civile 2°, 30 novembre 2023, n° 21-25844



Sport

Les associations sportives qui étaient déjà agréées en date du 11 juin 2022 doivent, avant le 25 août 2024, s'engager à respecter le contrat d'engagement républicain.

La loi confortant le respect des principes de la République a instauré, en 2022, le contrat d'engagement républicain. Un contrat qui s'impose notamment aux associations qui demandent un agrément à l'État. Ainsi, pour obtenir leur agrément, les associations sportives doivent annexer le contrat d'engagement républicain à leurs statuts. Les associations qui étaient déjà agréées en date du 11 juin 2022 doivent, avant le 25 août 2024, transmettre un document par lequel le représentant légal de l'association atteste sur l'honneur que celle-ci s'engage à respecter le contrat d'engagement républicain. Ce document est transmis au préfet du département du siège de l'association si celle-ci n'est pas affiliée à une fédération sportive agréée ou à sa fédération, en cas d'affiliation. Attention car à défaut de transmission de ce document dans les délais, l'agrément de l'association cessera de produire ses effets.

Décret n° 2022-877 du 10 juin 2022, JO du 11

La transition vers le cloud computing

Le cloud computing permet aux associations d'accéder à des ressources informatiques via internet. Son implantation dans les organisations doit être réfléchie dans une stratégie globale, bien planifiée et adaptée à leurs objectifs.



Patricia Vignac
Directrice IT & Analytics -
CISA, CRISC
pvignac@deloitte.fr

Dans le paysage technologique d'aujourd'hui en constante évolution, les associations et les organisations à but non lucratif se trouvent à la croisée des chemins lorsqu'il s'agit de moderniser leurs systèmes informatiques. D'un côté, les plateformes legacy (systèmes en place depuis longtemps), malgré leurs limitations, offrent une familiarité et une stabilité qui peuvent sembler suffisantes pour gérer les opérations quotidiennes. Cependant, ces systèmes plus anciens viennent avec leur lot de contraintes : rigidité face aux nouvelles demandes, difficulté d'intégration avec de nouvelles applications ou services et souvent un coût élevé de maintenance et de mise à jour pour rester en conformité avec les réglementations actuelles. Face à ces défis, certaines associations pourraient opter pour la voie de la résignation, acceptant les limitations de leurs systèmes existants tout en tentant d'implémenter des processus compensatoires. Ces processus sont généralement conçus pour pallier les déficiences des systèmes legacy,

permettant aux organisations de répondre tant bien que mal aux attentes des utilisateurs et aux exigences réglementaires nouvelles et changeantes. Bien que cette approche puisse offrir une solution temporaire, elle est souvent coûteuse, complexe, et finalement insoutenable à long terme. Par contraste, le cloud computing se présente comme une alternative prometteuse, capable de surmonter bon nombre de ces défis. L'adoption du cloud permet une transformation numérique qui s'accompagne souvent d'une redéfinition du fonctionnement interne des associations.

Qu'est-ce que le cloud computing ?

Le cloud computing est un modèle qui permet un accès réseau pratique et à la demande à un ensemble partagé de ressources informatiques configurables (par exemple, des réseaux, des serveurs, du stockage, des applications et des services) qui peuvent être rapidement implémentées et mises en œuvre avec un minimum d'effort de gestion ou



STEVEN PUEZBERGETTY IMAGES

d'interaction avec le fournisseur de services. Ce modèle offre aux organisations et aux utilisateurs individuels la capacité de stocker des données et d'exécuter des applications sur des serveurs distants, réduisant ainsi le besoin d'investir dans une infrastructure informatique physique propre.

Le cloud computing n'est donc pas juste une technologie, mais une véritable transformation numérique. Il permet aux organisations de repenser et d'optimiser leurs opérations en fournissant un accès à des ressources informatiques via internet, sans nécessité de gestion interne. Cette flexibilité répond rapidement aux besoins et soutient la transformation des métiers.

Les principales caractéristiques du cloud computing

Les principales caractéristiques du cloud computing sont les suivantes :

- un service à la demande : les utilisateurs peuvent recourir à des ressources informatiques telles que le stockage ou la puissance de calcul sans nécessiter une interaction humaine avec chaque

fournisseur de services ;

- un accès réseau large : les services sont disponibles sur le réseau et accessibles via des mécanismes standardisés qui favorisent l'utilisation par des terminaux hétérogènes (par exemple, mobiles, tablettes, ordinateurs portables) ;

- une mutualisation de ressources : les ressources du fournisseur sont regroupées pour servir plusieurs consommateurs en utilisant un modèle multi-entité avec des ressources physiques et virtuelles attribuées et réattribuées selon la demande du consommateur ;

- une élasticité rapide : les capacités peuvent être dynamiquement mobilisées et libérées, dans certains cas automatiquement, pour s'adapter à la demande, offrant ainsi une échelle d'agilité importante ;

- un service mesurable : les systèmes de cloud contrôlent et optimisent l'utilisation des ressources en tirant parti d'un système de mesure approprié au type de service (stockage, traitement, bande passante et comptes d'utilisateurs actifs). Cela permet un modèle de paiement à l'utilisation ;

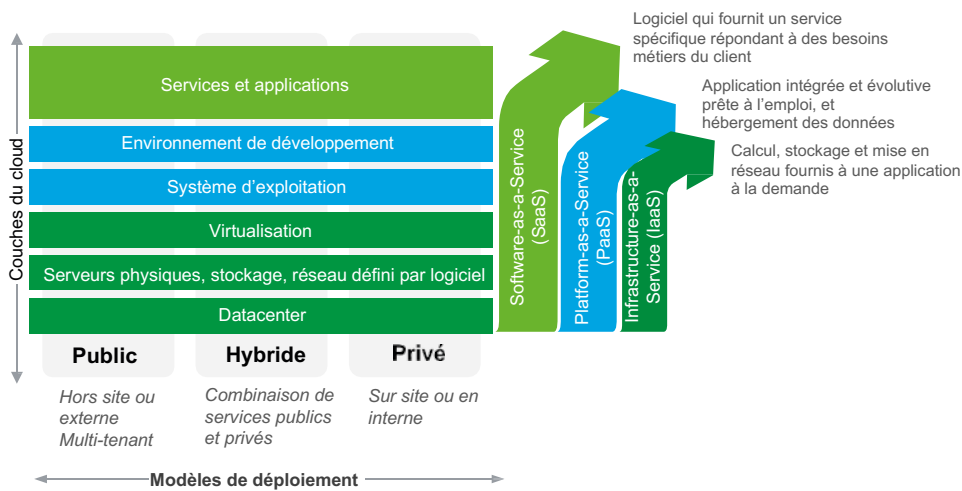
- une réduction des coûts opérationnels : avec un modèle de tarification à l'usage, les associations ne paient que pour les ressources qu'elles consomment. Cela contraste avec les coûts fixes élevés associés à l'achat, l'entretien et la mise à jour des infrastructures physiques. De plus, les machines virtuelles et les services cloud peuvent offrir des performances comparables, voire supérieures, à un coût significativement réduit ;
- une optimisation des ressources informatiques : le cloud permet de réduire la nécessité d'une infrastructure informatique onéreuse et complexe. En externalisant la gestion des données et des applications à des fournisseurs de cloud, les associations peuvent se concentrer sur leur mission principale tout en bénéficiant d'une technologie de pointe.

Les points de vigilance lors des transitions vers le cloud (Move to Cloud)

Bien que le cloud computing offre de nombreux avantages en termes de flexibilité, d'économie d'échelle et d'efficacité, il présente également des



Organisation et fonctionnement du cloud



risques spécifiques que les organisations doivent prendre en compte lors de l'adoption de cette technologie.

Sécurité et confidentialité des données

Le stockage de données sensibles sur des serveurs distants gérés par des tiers pose des questions importantes concernant la sécurité et la confidentialité.

Les risques incluent les violations de données, les accès non autorisés et les fuites d'informations sensibles et/ou personnelles : assurez-vous que le prestataire propose le chiffrement des données en transit et au repos et demandez des détails sur les mesures de sécurité mises en place pour protéger contre les menaces externes et internes, y compris les malwares et les attaques par ransomware.

Gestion de l'identité

S'assurer que seuls les utilisateurs autorisés peuvent accéder à des données

et des applications spécifiques est un défi. Les failles dans les systèmes de gestion des identités et des accès peuvent permettre aux acteurs malveillants de s'emparer de données critiques.

Le prestataire doit offrir un système de gestion des identités et des accès pour contrôler qui peut accéder à vos données : vérifiez les politiques de confidentialité du prestataire pour vous assurer qu'elles sont conformes à vos exigences en matière de protection des données.

Perte de contrôle sur les données

En externalisant l'infrastructure informatique à des fournisseurs de cloud, les organisations peuvent craindre la perte de contrôle sur leurs propres données. Cela soulève des questions concernant la gestion des données, leur localisation et les personnes ayant réellement accès à ces informations. Attention au modèle multi-entité du cloud, où plusieurs clients partagent la même infrastructure. Dans certains cas, cela peut conduire à des risques de sécurité si les mécanismes de séparation entre les clients ne sont pas efficaces. Renseignez-vous.

Disponibilité et continuité de service

La dépendance vis-à-vis des services cloud comporte un risque si le fournisseur rencontre des problèmes de performance ou des interruptions de service. Les indisponibilités des services de cloud peuvent avoir un impact significatif sur les opérations des donateurs lorsque ceux-ci souhaitent réaliser des dons en ligne par

exemple. Le prestataire doit avoir des plans robustes de continuité d'activité et de récupération après sinistre pour garantir l'accessibilité et la restauration des données en cas d'incident. Vérifier les SLAs (accords de niveau de services) qui doivent clairement définir les attentes en termes de disponibilité du service, de performance et de temps de réponse pour le support.

Conformité et questions légales

Les organisations doivent s'assurer que leurs opérations cloud sont en conformité avec les lois et réglementations en vigueur, comme le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) en Europe. La non-conformité peut entraîner des sanctions financières et nuire à la réputation. Assurez-vous que le prestataire détient des certifications reconnues telles que ISO 27001 et des rapports SOC 1 et SOC 2 qui attestent de la conformité aux normes de sécurité et de confidentialité.

Le contrôle et l'auditabilité d'un prestataire cloud

Le contrôle et l'auditabilité d'un prestataire cloud sont des éléments cruciaux pour les organisations qui dépendent de services cloud pour leurs opérations. Ces processus sont essentiels pour s'assurer que les prestataires de services cloud respectent les normes de sécurité, de confidentialité et de conformité nécessaires, et pour identifier tout risque potentiel associé à l'externalisation des données et des opérations.

Importance du contrôle et de l'auditabilité

Lorsque les organisations externalisent leurs données ou leurs opérations à des prestataires de services cloud, elles transfèrent également une partie de la responsabilité concernant la gestion de ces données. Cependant, la responsabilité ultime concernant la sécurité et la conformité incombe toujours à l'organisation cliente. Ainsi, contrôler et auditer les prestataires devient essentiel pour s'assurer que les services fournis répondent aux exigences réglementaires et aux politiques internes de sécurité de l'information. Cela peut inclure des audits effectués par l'organisation cliente ou des audits externes réalisés par des tiers indépendants (nos équipes peuvent réaliser de telles vérifications).

Le cloud dans le secteur non lucratif

Les domaines de transformation cloud communément rencontrés pour le secteur non lucratif sont :

- la gestion des dons ;
- la facturation ;
- la comptabilité ;
- la paie.

Évaluation des risques et *due diligence*

Avant de s'engager avec un prestataire de services cloud, une évaluation approfondie des risques et une analyse de la situation financière et juridique sont nécessaires. Cela implique de vérifier les certifications et les rapports d'audit du prestataire, tels que les rapports ISAE 3402 et SOC 2 qui attestent de la mise en place et de l'efficacité des contrôles de sécurité et de conformité (cf. ci-dessous).

Accords de niveau de service (SLA)

Les SLAs sont des composantes clés des contrats avec les prestataires de services cloud. Ils doivent clairement définir les attentes en matière de performance, de sécurité, de disponibilité du service, et inclure des mécanismes de reporting et d'audit permettant de vérifier le respect de ces engagements.

Gestion des incidents et plans de réponse

Les accords doivent inclure des clauses spécifiant comment les incidents de sécurité sont gérés et rapportés. Cela comprend la définition des seuils d'alerte, des délais de réponse, ainsi que des rôles et des responsabilités en cas de fuites de données ou d'autres types d'incidents de sécurité.

Transparence et communication

Une communication ouverte et transparente entre l'organisation cliente et le prestataire de services cloud est cruciale. Cela inclut l'accès à des journaux détaillés, à des rapports d'audit et à d'autres documents qui peuvent démontrer la conformité et l'efficacité des contrôles de sécurité mis en place par le prestataire.

Réversibilité et transition des données

Un aspect souvent négligé de l'auditabilité concerne la capacité de l'organisation à récupérer ses données et à transférer ses services en cas de changement de prestataire. Les procédures de réversibilité et de transition doivent être clairement établies et testées régulièrement pour s'assurer qu'elles sont viables sans perte de données ni interruption de service.

Le contrôle et l'auditabilité d'un prestataire cloud sont donc fondamentaux pour maintenir la sécurité, la confidentialité et la conformité des données et des services

externalisés. Les organisations doivent s'engager activement dans ces processus pour gérer efficacement les risques associés à l'utilisation de services cloud.

ISAE 3402 et SOC Report : la transparence nécessaire

Les rapports en référence aux standards ISAE 3402 (*International Standards for Assurance Engagements 3402*) et SOC (*System Organization Control*) apportent des garanties aux clients utilisateurs des services des prestataires de cloud. Ces rapports d'assurance sont conçus pour évaluer et attester la qualité et la fiabilité des systèmes de contrôle interne des organisations qui fournissent des services à leurs clients en termes de sécurité et conformité. Ces rapports sont particulièrement pertinents dans les environnements où les services sont externalisés, comme c'est le cas avec le cloud computing.

Les rapports ISAE 3402 et SOC jouent donc un rôle crucial dans la relation entre les clients et leurs prestataires de services en offrant une assurance sur la fiabilité, la sécurité et la conformité des processus et systèmes sous-jacents. Demandez à vos prestataires de services s'ils disposent de ces rapports et analysez leurs contenus. En effet, ces documents précisent les contrôles attendus chez le client au travers

des CUEC (*Complementary User Entity Controls*) car ce dernier conserve des responsabilités dans la gestion des accès, la sécurité des données et la conformité réglementaire.

Conclusion

Bien que les systèmes legacy puissent sembler adéquats pour les tâches quotidiennes, ils peuvent freiner l'innovation et la croissance à long terme. Le cloud computing offre une voie vers une transformation numérique plus agile et économique, permettant aux associations et établissements à but non lucratif de mieux servir leurs communautés tout en respectant les obligations réglementaires. L'adoption du cloud devrait être considérée comme une étape stratégique, alignée sur les objectifs globaux de l'organisation et mise en œuvre avec une planification et un soutien appropriés.

Néanmoins, avant de se lancer dans la migration vers le cloud, il est nécessaire de se poser les bonnes questions : quels sont nos besoins spécifiques ? Quel modèle de service cloud (IaaS, PaaS, SaaS) correspond le mieux à nos objectifs ? Comment pouvons-nous garantir et démontrer la sécurité et la conformité de nos données dans le cloud ? La réponse à ces questions aidera à élaborer une stratégie de migration réfléchie et efficace.

Répartition des rôles dans le cloud

	Couche technologique	On-premise	IaaS	PaaS	SaaS
Application	Entité utilisatrice	Entité utilisatrice	Entité utilisatrice	Entité utilisatrice	Entité utilisatrice
Middleware / Software	Entité utilisatrice	Entité utilisatrice	Entité utilisatrice + Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud
Serveurs et systèmes d'exploitation	Entité utilisatrice	Entité utilisatrice + Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud
Console de gestion	Entité utilisatrice	Entité utilisatrice + Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud
Hyperviseur / Stockage de données / Stockage de fichiers	Entité utilisatrice	Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud
Hébergement	Entité utilisatrice	Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud	Fournisseur Cloud

Laurence Lepetit

Déléguée générale de France générosités

Créé il y a 26 ans, France générosités promeut et défend le secteur de la générosité. Laurence Lepetit, sa déléguée générale, nous rappelle le fonctionnement de ce syndicat qui représente 148 des plus grandes associations et fondations françaises et revient sur l'évolution du don ces dernières années.



“Nous travaillons pour mobiliser la générosité tout au long de la vie.”

Comment est né le syndicat France générosités ?

France générosités est né en 1998. À l'époque, les organisations à but non lucratif qui avaient fondé le Don en confiance, l'organisme d'autorégulation du secteur de l'appel à la générosité du public, décident de créer un second organisme chargé, cette fois, de représenter les intérêts des acteurs du secteur et plus largement de promouvoir la générosité. D'abord baptisée « Union nationale des organisations qui font appel à la générosité du public », l'Unogep deviendra France générosités, une organisation syndicale qui, aujourd'hui, regroupe 148 des plus grandes associations et fondations françaises.

Quelles sont les missions de ce syndicat ?

Notre première mission est de représenter et de défendre le secteur de la générosité avec deux axes de plaidoyer : la promotion et la défense de la générosité et celles du modèle non lucratif à gestion désintéressée au sein de l'économie sociale et solidaire en France et en Europe.

Nous accompagnons également plus de 2 500 collaborateurs de nos membres sur des fonctions supports de direction générale, de communication, de marketing, juridiques ou financières.

Nous avons aussi pour mission de développer la générosité, d'abord en l'étudiant au travers d'un institut qui, régulièrement, produit des études comme le baromètre de la générosité, mais aussi en la promouvant auprès du grand public. Pour cela, nous nous appuyons non seulement sur notre site infodon.fr, qui permet de répondre aux trois questions principales que se posent les donateurs (pourquoi donner, à qui et comment le faire ?), mais aussi sur une campagne de communication annuelle. En complément, depuis 9 mois, dans l'idée de favoriser le développement de l'éducation à la générosité, nous nous sommes rapprochés de l'association « l'École de la générosité » qui porte un programme d'éducation au don et à l'engagement dans les écoles primaires.

Que représente le don aujourd'hui en France ?

La générosité en France se chiffre à 8,5 milliards d'euros, dont 5 milliards



proviennent des particuliers. Sur ces dernières années, à la suite du repli observé en 2018 avec la transformation de l'ISF en IFI, les dons sont repartis à la hausse, notamment pendant la crise sanitaire et les années suivantes où nous avons enregistré une croissance exceptionnelle. En 2023, la générosité a progressé de 2,1 % par rapport à 2022. Mais cette légère hausse est en euros courants et ne compense pas totalement les effets de l'inflation. En euros constants, les dons ont reculé de 2,4 % l'an dernier.

Avez-vous observé une évolution du profil des donateurs ?

Un des points qui nous interpellent le plus est la question de la concentration des donateurs. Pour vous donner quelques chiffres, aujourd'hui, l'âge médian des donateurs français est de 62 ans et 22 % de la collecte repose sur seulement 1 % des donateurs. Une partie de plus en plus élevée des dons provient donc de personnes aisées, âgées et vivant dans les centres urbains et les littoraux alors que, dans le même temps, un recul des dons s'observe dans la population active, notamment parmi les 35-55 ans. Cette situation nous préoccupe beaucoup. Elle acte un changement culturel entre générations. Les plus âgés s'inscrivent encore dans une tradition du don, c'est moins le cas des jeunes actifs. Des jeunes actifs qui, en outre, sont extrêmement sollicités par leurs métiers et doivent faire face à des charges de famille souvent élevées, qu'il s'agisse des enfants ou de parents dépendants.

Ce repli chez les 35-55 ans s'observe-t-il aussi chez les plus jeunes ?

On remarque des signes positifs de reprise de la générosité chez les plus jeunes, qui se traduit également par un engagement accru dans le bénévolat. Autre point intéressant, l'effort de don, autrement dit « combien je donne par rapport à mes revenus et mon reste à vivre », est similaire chez les moins de 30 ans et les plus de 70 ans. C'est une tendance très encourageante que l'on espère voir se consolider dans les années à venir. On peut, en revanche, noter que la manière de donner des plus jeunes diffère de celle de leurs aînés. Là où les personnes les plus âgées ont l'habitude de faire des petits dons ponctuels à plusieurs organisations, les générations plus jeunes vont plutôt réaliser des dons récurrents, par prélèvement automatique, au bénéfice d'une ou deux organisations, rarement plus. Ce qui ne les empêche pas d'être très mobilisés sur des dons ponctuels quand une urgence apparaît, comme lors des récents séismes en Libye et au Maroc ou encore lors du déclenchement de la guerre en Ukraine. ➔

France
générosités

Date de création 1998

Président Philippe Pailliat

Déléguée générale

Laurence Lepetit

Membres 148 associations et fondations faisant appel à la générosité du public

Salariés 15

Site internet

www.francegenerosites.org

Compte X (ex Twitter)

@generosites

Contact via le formulaire dédié du site internet

Consultez

le Baromètre de la générosité 2023 via ce QR code





Journée des adhérents de France générosités en février 2024

La digitalisation a-t-elle fait évoluer les modes de collecte ?

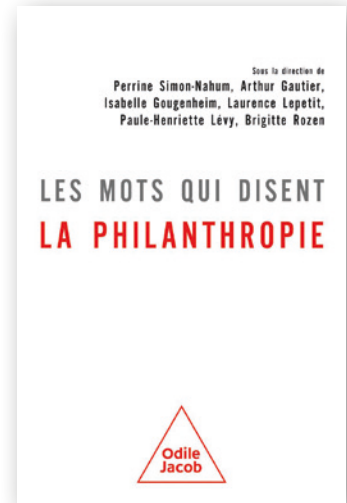
La digitalisation de la collecte a augmenté de 60 % entre 2019 et 2021. Aujourd'hui, elle représente 30 % de la collecte des dons ponctuels, ce qui est très important. Dans le même temps, le chèque, mode de collecte longtemps privilégié, est en perte de vitesse. Quant au prélèvement automatique, il représente désormais 45 % de la collecte. Ces changements pratiques nous ont conduits, en tant que syndicat, à refondre notre plan stratégique et à massivement investir sur l'accompagnement de nos membres. Trois leviers de collecte ont été privilégiés. Le premier, le face-à-face, va permettre aux organisations d'aller directement à la rencontre des futurs donateurs dans la rue pour leur présenter leurs actions et les convaincre de les soutenir par un don régulier. Ce contact direct est très efficace pour rencontrer des gens plus jeunes et pour les fidéliser. Le deuxième levier est, bien entendu, la digitalisation.



Nous savons que les organisations qui sont passées au digital ont de meilleurs résultats de collecte et ont plus de chances que les autres de rajeunir leur base de donateurs. Enfin, le troisième pilier c'est le legs. Longtemps considéré comme une simple variable d'ajustement par de nombreuses organisations qui n'en recevaient que de manière exceptionnelle, il rentre désormais, notamment en raison du vieillissement des donateurs, dans leurs ressources régulières au même titre que les assurances-vie. Le legs représente 1,3 milliard d'euros sur les 5 milliards de générosité des particuliers. Nous aidons donc les organisations à mieux intégrer le legs et les assurances-vie dans leur stratégie de collecte.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Nous travaillons pour mobiliser la générosité tout au long de la vie. Et la première marche est, évidemment, l'éducation à la générosité et à l'empathie qui se traduit par notre rapprochement avec L'École de la générosité et notre soutien à son action. Une action menée auprès des 8-10 ans et bientôt des plus jeunes des écoles primaires, les CP-CE1. Ensuite, nous allons mener des réflexions sur les meilleurs moyens de toucher les actifs, qui, nous le savons, sont très occupés. Nous travaillons, par exemple, sur la promotion du mécénat de compétence ou encore sur le dispositif, dont nous attendons les décrets d'application, qui permettra à un salarié le don de jours de congés et de RTT.



Publié chez Odile Jacob, « Les mots qui disent la philanthropie » est un ouvrage collectif dont les droits d'auteurs sont reversés à l'École de la générosité.

L'AVIS D'EXPERT

Jean-Claude Marty

Fidéliser les donateurs, toucher de nouveaux publics et simplifier les processus de traitement des dons : voilà des enjeux majeurs pour les organismes faisant appel à la générosité. La diversification des modes de collecte et la digitalisation constituent de nos jours des moyens essentiels pour y parvenir. Mais ces évolutions ne doivent pas faire perdre de vue trois conditions essentielles d'un modèle de financement s'appuyant sur la générosité :

- le respect de la volonté des donateurs et la capacité à rendre compte de l'utilisation conforme des fonds collectés ;
- la conformité à la réglementation fiscale tenant, d'une part, à la gestion désintéressée et, d'autre part, au respect des conditions de mise en œuvre des dispositifs de réductions d'impôt ;
- la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne approprié de nature à sécuriser les flux de collecte, y compris en termes de système d'information.

Renouveler un contrat de travail à durée déterminée

Le contrat de travail à durée déterminée (CDD) d'un de nos salariés, conclu en raison d'une augmentation temporaire de l'activité de notre association, prendra bientôt fin. Pouvons-nous le renouveler même s'il ne prévoit rien à ce sujet ?

Oui, vous pouvez renouveler le CDD de ce salarié même s'il ne contient aucune disposition sur ce point. Pour cela, vous devez conclure par écrit, avec votre salarié, un avenant à son contrat. Mais attention, ce document doit être signé par vous-même et par votre salarié avant la fin de ce premier CDD, c'est-à-dire au plus tard le dernier jour de ce contrat ! En effet, si vous laissez votre salarié travailler dans votre association après l'expiration de ce premier CDD sans avoir conclu d'avenant de renouvellement, vous prenez le risque qu'il demande en justice, et obtienne, la requalification de son CDD en contrat à durée indéterminée. Sachez enfin qu'un CDD peut être renouvelé deux fois et que sa durée totale (contrat initial et renouvellements) ne doit pas dépasser la durée maximale autorisée, soit 18 mois en cas d'augmentation temporaire d'activité. À noter que la convention collective applicable dans votre association peut fixer un nombre de possibilités de renouvellement différent.



Assurance AT-MP des bénévoles

Notre association d'intérêt général souhaite protéger ses bénévoles contre les accidents du travail. Comment devons-nous procéder ?

Pour cela, vous devez adresser une demande à la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) de chacun de vos établissements. En contrepartie, votre association devra verser, en 2024, une cotisation trimestrielle dont le montant s'élève, par bénévole, à :

- 21 € pour ceux exerçant des travaux administratifs ;
- 37 € pour des travaux autres qu'administratifs ;
- 5 € pour la participation du bénévole au conseil d'administration, à l'assemblée générale ou à des réunions, à l'exclusion de toute autre activité.

Convention collective et licenciement

En vue de procéder au licenciement d'un salarié, nous avons pris connaissance des règles prévues par le Code du travail. Y a-t-il d'autres règles à respecter pour cette procédure de licenciement ?

Lorsque vous souhaitez licencier un salarié, vous devez effectivement vous conformer aux règles mises en place par le Code du travail (convocation du salarié à un entretien préalable au licenciement, délai de réflexion entre la date de l'entretien et la remise de la lettre de rupture, notamment). Mais attention, car en complément de ces règles légales, vous devez aussi respecter les éventuelles dispositions prévues en la matière par votre convention collective. Celle-ci peut, par exemple, vous imposer de préciser, dans la lettre de convocation à l'entretien préalable, les motifs du licenciement envisagé. Elle peut aussi stipuler que la notification de licenciement est transmise au salarié uniquement par lettre recommandée avec accusé de réception. Et attention, à défaut d'appliquer ces règles complémentaires, le conseil de prud'hommes pourrait vous condamner à verser des dommages et intérêts au salarié, voire considérer que le licenciement prononcé est dépourvu de cause réelle et sérieuse. Prenez donc soin de parcourir votre convention collective avant d'engager une procédure de licenciement.



Dissolution d'une association

Nous allons dissoudre notre association culturelle. Que devons-nous faire de l'argent (environ 1 000 €) qui reste sur le compte bancaire de l'association ?

Une association étant à but non lucratif, il n'est bien évidemment pas possible de distribuer cet argent à ses adhérents. Cette règle étant posée, il convient d'abord de consulter les statuts et le règlement intérieur de l'association qui peuvent prévoir ce qu'il advient de ses actifs en cas de dissolution. Si ce n'est pas le cas, c'est l'assemblée générale qui devra désigner le bénéficiaire de cette dévolution (association ayant ou non le même objet, fondation, etc.).

Les retraites : enjeux et opportunités pour le secteur non lucratif

Les associations doivent se préparer aux départs à la retraite de leurs salariés autant sur le plan des ressources humaines que sur le plan financier. Explications.



Estelle Even
Associée Audit et Assurance Secteur Non Marchand
eeven@deloitte.fr



Patrice Plouvier
Associé et co-leader Capital Humain
pplouvier@deloitte.fr

Les départs à la retraite des salariés constituent une étape clé dans la gestion des ressources humaines pour tout employeur, dont ceux du secteur non lucratif. Cette gestion peut s'avérer complexe et nécessite une planification rigoureuse. Cet article explore les enjeux et opportunités liés aux départs à la retraite, notamment en matière de gestion opérationnelle, financière et comptable.

Une gestion opérationnelle

L'anticipation des départs à la retraite est indispensable pour assurer la continuité des activités des structures associatives. Le renouvellement des générations constitue une opportunité pour les organisations de faire évoluer leurs activités et modalités de fonctionnement. Mais l'anticipation de ces départs est indispensable pour assurer la continuité des activités des structures associatives. Sur le long terme, il est essentiel d'instaurer une gestion proactive de la pyramide des âges afin de prévoir les départs et ainsi planifier au plus tôt les recrutements à venir et les profils de postes attendus. Cela peut passer par une analyse régulière de la structure d'âge des salariés et par l'identification des postes clés susceptibles de devenir vacants, le tout en mettant en place des outils de gestion des talents et des compétences. Les entretiens de carrière réguliers sont également un moyen efficace d'identifier les intentions des salariés et de préparer leur remplacement.

Dans la pratique, il convient de favoriser une transmission des compétences en douceur. Elle peut se faire par des programmes de formation interne voire de mentorat, en incluant par exemple la mise en place de binômes où le salarié sur le départ forme son remplaçant pendant une période de chevauchement. De plus, il est important de documenter les procédures et les savoir-faire spécifiques de l'association pour

garantir la pérennité des pratiques. Sur ce dernier point, la digitalisation des processus et des connaissances, via des bases de données et des manuels de procédures, peut faciliter cette transmission. Dans certains cas exceptionnels, le recours à des managers de transition peut être une solution efficace à court terme pour pallier les situations de carence dans l'attente d'un recrutement approprié. Ces professionnels apportent une expertise immédiate dans un domaine et permettent d'assurer la continuité des opérations tout en laissant le temps nécessaire pour trouver le candidat idéal. Ils peuvent également aider à préparer l'arrivée du nouveau salarié et même intervenir dans des missions de réorganisation ou d'optimisation des processus, apportant ainsi une valeur ajoutée temporaire mais significative à la structure.

Une gestion financière

Le financement des indemnités de fin de carrière (IFC) doit être anticipé. Et pour cause ! Le paiement de ces indemnités peut se révéler particulièrement délicat, surtout pour les structures aux ressources financières limitées et/ou confrontées à des problèmes de trésorerie. Pour se prémunir contre les impacts financiers que peuvent représenter ces indemnités, certaines associations choisissent de constituer un fonds de couverture auprès d'une compagnie d'assurance. Cette approche permet de lisser les charges liées aux départs à la retraite sur plusieurs années et d'assurer une meilleure prévisibilité budgétaire. Ces dispositifs d'externalisation peuvent aussi inclure des services de conseil pour optimiser la gestion des fonds et assurer leur rentabilité à long terme. De plus, cela permet aux associations de se concentrer sur leur mission principale tout en garantissant la couverture des indemnités

L'opportunité de recruter des bénévoles

Les départs à la retraite des salariés des associations, des entreprises et des administrations constituent un réservoir de recrutement de bénévoles ayant fait leurs preuves professionnelles et motivés pour apporter une contribution en nature, sans contrepartie financière, à l'objet et aux missions de nombreuses associations : il s'agit donc d'une opportunité qui participe du modèle économique de nombreuses associations, même si elles sont de plus en plus nombreuses à chercher à rajeunir la pyramide des âges de leurs bénévoles.

de départ à la retraite. La collaboration entre les services RH et financiers au sein même des structures est essentielle pour aligner les prévisions budgétaires sur la réalité des besoins.

La comptabilité

Le calcul des engagements IFC

L'estimation du passif social résultant principalement des dispositifs d'IFC est de mieux en mieux maîtrisée par les responsables RH et finances des structures associatives. Le schéma ci-dessous explicite visuellement le mécanisme du calcul actuariel des engagements d'IFC. Les calculs peuvent être réalisés par des outils spécialisés relativement complexes utilisés par les actuaires. Il existe aussi

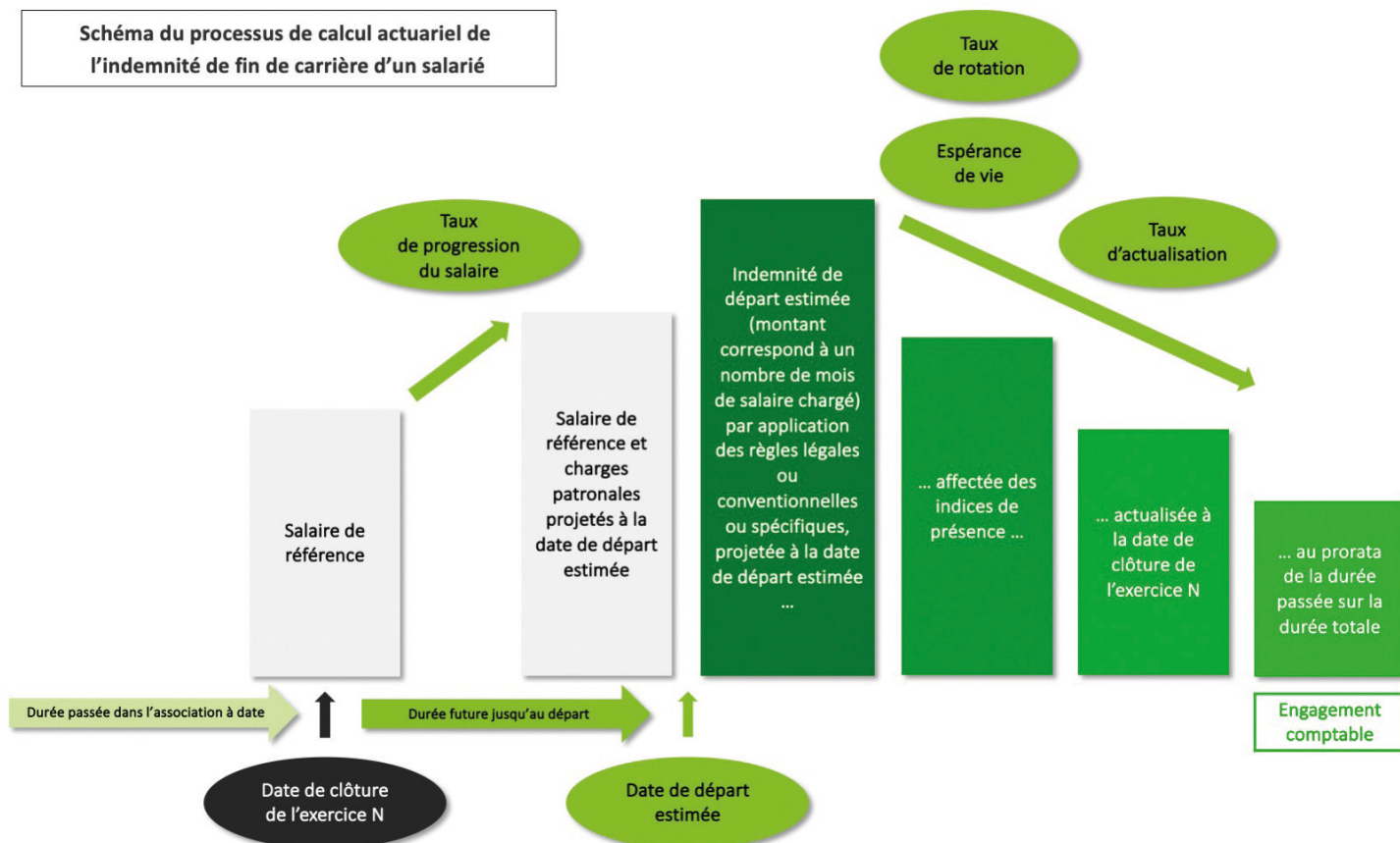
de nombreux outils de paie disposant d'un module de calcul automatique : pour autant les risques d'erreur peuvent subsister et sont bien souvent liés au paramétrage (complexité des dispositions légales et/ou conventionnelles qui peuvent évoluer), à des approximations ou données non actualisées des hypothèses actuarielles prises en compte dans le calcul, et parfois au périmètre des effectifs salariés bénéficiant d'IFC. Une des hypothèses les plus sensibles en termes d'impact sur le montant de l'engagement est le taux d'actualisation : une baisse de celui-ci entraîne une augmentation du montant de l'engagement et inversement, ceci avec un important effet de levier résultant de la période

moyenne (pondérée) d'actualisation, de l'ordre de 8 à 10 ans en fonction des entités. L'annexe des comptes précisera utilement les principales hypothèses retenues ainsi qu'une indication de sensibilité, notamment à la variation du taux d'actualisation.

Un référentiel comptable souple en France

Les entités de droit privé, lucratives ou non, sont soumises au plan comptable général (règlement de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) n° 2014-03). Ce dernier prévoit une comptabilisation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi (dont les IFC) en provisions pour risques et charges ou bien une mention en annexe au titre des engagements hors bilan. La première méthode est bien sûr préférentielle en ce qu'elle permet d'avoir, à la lecture du bilan, une vision des passifs. Quelle que soit la méthode comptable retenue, l'annexe procure des informations sur la méthode d'évaluation du passif et les principales hypothèses retenues, mais aussi sur l'échéancier prévisionnel de versement de ce passif ainsi que sur les modes de financement retenus.

Schéma du processus de calcul actuariel de l'indemnité de fin de carrière d'un salarié



Mis à jour le 21 juin 2024

Indice du coût de la construction				
Année	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre
2016	1 615	1 622	1 643	1 645
2017	1 650	1 664	1 670	1 667
2018	1 671	1 699	1 733	1 703
2019	1 728	1 746	1 746	1 769
2020	1 770	1 753	1 765	1 795
2021	1 822	1 821	1 886	1 886
2022	1 948	1 966	2 037	2 052
2023	2 077	2 123	2 106	2 162

Indice de référence des loyers				
Année	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre
2022	133,93 + 2,48 %	135,84 + 3,60 %	136,27 + 3,49 %	137,26 + 3,50 %
2023	138,61 + 3,49 %	140,59 + 3,50 %	141,03 + 3,49 %	142,06 + 3,50 %
2024	143,46 + 3,50 %			

*Variation annuelle

Barème fiscal des frais kilométriques (automobiles) pour 2023			
Puissance administrative	Jusqu'à 5 000 km	De 5 001 km à 20 000 km	Au-delà de 20 000 km
3 CV	d x 0,502 €	1 007 € + (d x 0,3)	d x 0,35 €
4 CV	d x 0,575 €	1 262 € + (d x 0,323)	d x 0,387 €
5 CV	d x 0,603 €	1 320 € + (d x 0,339)	d x 0,405 €
6 CV	d x 0,631 €	1 382 € + (d x 0,355)	d x 0,425 €
7 CV et plus	d x 0,661 €	1 435 € + (d x 0,374)	d x 0,446 €

d = distance parcourue à titre professionnel - Le montant des frais de déplacement calculés à l'aide du barème est majoré de 20 % pour les véhicules électriques.

Frais kilométriques motos et scooters (plus de 50 cm ³) pour 2023			
Puissance administrative	Jusqu'à 3 000 km	De 3 001 km à 6 000 km	Au-delà de 6 000 km
1 ou 2 CV	d x 0,375 €	845 € + (d x 0,094)	d x 0,234 €
3, 4 ou 5 CV	d x 0,444 €	1 099 € + (d x 0,078)	d x 0,261 €
+ de 5 CV	d x 0,575 €	1 502 € + (d x 0,075)	d x 0,325 €

d = distance parcourue à titre professionnel - Le montant des frais de déplacement calculés à l'aide du barème est majoré de 20 % pour les véhicules électriques.

Frais kilométriques cyclomoteurs (moins de 50 cm ³) pour 2023			
Puissance administrative	Jusqu'à 3 000 km	De 3 001 km à 6 000 km	Au-delà de 6 000 km
- de 50 cm ³	d x 0,315 €	458 € + (d x 0,079)	d x 0,198 €

d = distance parcourue à titre professionnel - Le montant des frais de déplacement calculés à l'aide du barème est majoré de 20 % pour les véhicules électriques.

Progression de l'indice du coût de la construction		
Trimestre	Sur 3 ans	Sur 1 an
3 ^e trim. 2021	+ 8,83 %	+ 6,86 %
4 ^e trim. 2021	+ 10,75 %	+ 5,07 %
1 ^{er} trim. 2022	+ 12,73 %	+ 6,92 %
2 ^e trim. 2022	+ 12,60 %	+ 7,96 %
3 ^e trim. 2022	+ 15,08 %	+ 8,01 %
4 ^e trim. 2022	+ 16 %	+ 8,80 %
1 ^{er} trim. 2023	+ 17,34 %	+ 6,62 %
2 ^e trim. 2023	+ 21,10 %	+ 7,99 %
3 ^e trim. 2023	+ 19,32 %	+ 3,39 %
4 ^e trim. 2023	+ 20,45 %	+ 5,36 %

Indice et taux d'intérêt			
	Mars 2024	Avril 2024	Mai 2024
Taux de base bancaire ⁽¹⁾	6,60 %	6,60 %	6,60 %
Indice prix à la consommation ⁽²⁾	119,47	120,07	120,11
Variation mensuelle	+ 0,2 %	+ 0,5 %	+ 0 %
Variation 12 derniers mois	+ 2,3 %	+ 2,2 %	+ 2,3 %

(1) Taux variable suivant les établissements de crédit. Le taux indiqué est le taux le plus courant.
 (2) En base 100 année 2015.
 Taux de l'intérêt légal : 1^{er} semestre 2024 : 8,01 % pour les créances des personnes physiques n'agissant pas pour des besoins professionnels et 5,07 % pour tous les autres cas.

Taxe sur les salaires 2024		
Taux ⁽¹⁾	Tranche de salaire brut/salarié	
	Salaire mensuel	Salaire annuel
4,25 %	≤ à 749 €	≤ à 8 985 €
8,50 %	> à 749 € ≤ à 1 495 €	> à 8 985 € ≤ à 17 936 €
13,60 %	> à 1 495 €	> à 17 936 €

Abattement des associations : 23 616 €
 (1) Guadeloupe, Martinique et La Réunion : 2,95 %, Guyane et Mayotte : 2,55 %, toutes tranches confondues.

Frais kilométriques bénévoles

Le barème spécifique pour les abandons de frais des bénévoles n'existe plus, le barème classique des frais des salariés s'appliquant.

Smic et minimum garanti

SMIC 2023-2024	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
SMIC horaire	11,52 €	11,52 €	11,52 €	11,52 €	11,52 €	11,65 €	11,65 €	11,65 €	11,65 €	11,65 €	11,65 €	11,65 €
Minimum garanti	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,10 €	4,15 €	4,15 €	4,15 €	4,15 €	4,15 €	4,15 €	4,15 €

Feuille de paie | Cotisations sur salaire brut depuis le 1^{er} janvier 2024

Charges sur salaire brut	Base ¹	Cotisations à la charge du salarié de l'employeur ²	
CSG non déductible et CRDS	³	2,90 %	-
CSG déductible	³	6,80 %	-
Sécurité sociale			
- Assurance maladie	totalité	- ⁴	13 % ⁵
- Assurance vieillesse plafonnée	tranche A	6,90 %	8,55 %
- Assurance vieillesse déplafonnée	totalité	0,40 %	2,02 %
- Allocations familiales	totalité	-	5,25 % ⁶
- Accidents du travail	totalité	-	taux variable
Contribution solidarité autonomie	totalité	-	0,30 %
Cotisation logement (Fnal)			
- Employeurs de moins de 50 salariés	tranche A	-	0,10 %
- Employeurs de 50 salariés et plus	totalité	-	0,50 %
Assurance chômage	tranches A et B	-	4,05 %
Fonds de garantie des salaires (AGS)	tranches A et B	-	0,20 %*
APEC (cadres)	tranches A et B	0,024 %	0,036 %
Retraite complémentaire			
- Cotisation Agirc-Arrco	tranche 1	3,15 %	4,72 %
- Cotisation Agirc-Arrco	tranche 2	8,64 %	12,95 %
- Contribution d'équilibre général	tranche 1	0,86 %	1,29 %
- Contribution d'équilibre général	tranche 2	1,08 %	1,62 %
- Contribution d'équilibre technique ⁷	tranches 1 et 2	0,14 %	0,21 %
Prévoyance cadres (taux minimum)	tranche A	-	1,50 %
Contribution au financement des organisations professionnelles et syndicales	totalité	-	0,016 %
Forfait social sur la contribution patronale de prévoyance ⁸	totalité de la contribution	-	8 %
Versement mobilité ⁹	totalité	-	variable

¹ Tranches A et 1 : dans la limite du plafond mensuel de la Sécurité sociale. Tranche B : de 1 à 4 plafonds. Tranche 2 : de 1 à 8 plafonds.

² Les salaires annuels inférieurs à 1,6 Smic ouvrent droit à une réduction générale des cotisations sociales patronales. ³ Base CSG et CRDS : salaire brut, moins abattement forfaitaire de 1,75 % (l'abattement de 1,75 % ne s'applique que pour un montant de rémunération n'excédant pas 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale), majoré de certains éléments de rémunération. ⁴ Dans le Haut-Rhin, le Bas-Rhin et la Moselle, une cotisation salariale est due au taux de 1,30 %. ⁵ Ce taux est abaissé à 7 % pour les rémunérations annuelles inférieures ou égales à 2,5 Smic (prise en compte de la valeur du Smic au 31 décembre 2023, soit 11,52 € de l'heure). L'Urssaf intègre le taux de la contribution de solidarité pour l'autonomie à celui de l'assurance-maladie, affichant ainsi un taux global de 7,3 % ou de 13,3 %. ⁶ Ce taux est abaissé à 3,45 % pour les rémunérations annuelles inférieures ou égales à 3,5 Smic (prise en compte de la valeur du Smic au 31 décembre 2023, soit 11,52 € de l'heure). ⁷ Payée uniquement par les salariés dont la rémunération est supérieure au plafond de la Sécurité sociale.

⁸ Uniquement dans les associations d'au moins 11 salariés. ⁹ Associations d'au moins 11 salariés, notamment dans certaines agglomérations de plus de 10 000 habitants.

* 0,25 % à compter du 1^{er} juillet 2024.

Smic mensuel en fonction de l'horaire hebdomadaire ⁽¹⁾

Horaire hebdomadaire	Nb d'heures mensuelles	Smic mensuel brut 2024 ⁽²⁾
35 h	151,67 h	1 766,92 €
36 h	156 h	1 830,02 €
37 h	160,33 h	1 893,13 €
38 h	164,67 h	1 956,23 €
39 h	169 h	2 019,33 €
40 h	173,33 h	2 082,44 €
41 h	177,67 h	2 145,54 €
42 h	182 h	2 208,65 €
43 h	186,33 h	2 271,75 €
44 h	190,67 h	2 347,48 €

(1) Durée légale hebdomadaire de 35 heures (majoration de salaire de 25 % pour les 8 premières heures supplémentaires et 50 % au-delà) (2) Calculé par nos soins.

Plafond de la Sécurité sociale

Brut	2024
Trimestre	11 592 €
Mois	3 864 €
Quinzaine	1 932 €
Semaine	892 €
Journée	213 €
Horaire ⁽¹⁾	29 €

Plafond annuel 2024 : 46 368 €
 Plafond annuel 2023 : 43 992 €
 Plafond annuel 2022 : 41 136 €
 Plafond annuel 2021 : 41 136 €
 (1) Pour une durée inférieure à 5 heures

Frais professionnels *

Frais de nourriture	2024
Restauration sur le lieu de travail	7,30 €
Repas en cas de déplacement professionnel (restaurant)	20,70 €
Repas ou restauration hors entreprise	10,10 €
Chèques-repas pour les bénévoles	7,30 €
Titres-restaurant des salariés	7,18 €
Logement et petit déjeuner	Par jour
Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne	74,30 €
- Au-delà de 3 mois	63,20 €
- Au-delà de 24 mois	52 €
Autres départements (métropole)	55,10 €
- Au-delà de 3 mois	46,80 €
- Au-delà de 24 mois	38,60 €

* Limites d'exonération admises par l'Urssaf et le fisc.

Deloitte.

Achévé de rédiger le 21 juin 2024

Pour toute question/suggestion merci de contacter Jean-Claude Marty
à l'adresse suivante : jmarty@deloitte.fr

Directeur de la publication Jean-Claude Marty
Rédacteur en chef Jean-Claude Marty

La Revue Associations est éditée par Deloitte & Associés, S.A.S. au capital de
2 188 160 €, 572 028 041 RCS Nanterre. 6, place de la Pyramide – 92908 Paris-
La Défense, téléphone : 01 40 88 28 00, télécopie : 01 40 88 28 28

Président de la Direction générale : Gianmarco Monsellato

Maquette : Les Echos Publishing

Parution et dépôt légal : juin 2024

Photo couverture : Steven Puetzer / Getty images

À propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte

6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense

© 2023 Deloitte & Associés . Une entité du réseau Deloitte

Tous droits réservés – Les Echos Publishing