

# La revue Associations

L'actualité juridique, sociale, fiscale et comptable, n° 91, octobre 2020

## Coopération inter-associations

Un levier d'innovation  
et de performance



### Crise économique

Cotisations sociales :  
un plan de soutien  
pour les associations

### Interview :

#### Sylvain Crapez

Directeur Général du Groupe  
Papillons Blancs à Cambrai

### Covid-19

De la gestion de  
crise à la conduite  
du changement

# Apprendre de cette crise !

Le discours d'un Président, extrait choisi : « *Nous sommes en guerre. [...] Le jour d'après, quand nous aurons gagné, ce ne sera pas un retour aux jours d'avant. Nous serons plus forts moralement, nous aurons appris...* ». C'était le 16 mars dernier.

Nous ne sommes sûrement pas encore parvenus au jour d'après : la situation actuelle exige toujours prudence et responsabilité dans nos décisions et comportements, même s'il est parfois tentant de ne rien changer...

Les prémices de cet après commencent à s'esquisser : comme toute crise majeure, l'épidémie de Covid-19 porte en elle des horizons nouveaux. Au-delà des décès, des blessures, des catastrophes économiques, sociales et humaines, notre monde change fondamentalement et de manière accélérée depuis le printemps dernier. Alors, apprenons de cette crise et sachons ensemble en tirer les conséquences.

Après avoir porté dans ces colonnes un regard sur les réactions et les adaptations du secteur associatif face à la crise, nous vous invitons à envisager les évolutions en cours comme des opportunités.

À cet égard, nous mettons en avant dans le dossier de ce numéro les enjeux de la coopération entre organismes non lucratifs, ainsi que les leviers d'innovation et de performance qu'elle représente.

L'interview du Directeur Général du Groupe Papillons Blancs à Cambrai apporte à cet égard un témoignage concret.

Le zoom invite les acteurs du secteur associatif à repenser les missions, à réexaminer les organisations et les outils et à revoir la cartographie des risques et les dispositifs de gestion de crise.

*« Panser nos plaies, faire notre deuil, c'est indispensable... Nous relever et penser notre futur l'est tout autant. »*

Nous vous souhaitons une excellente lecture de ce numéro de rentrée !

La revue Associations, octobre 2020, n° 91

Réalisée par la cellule Associations du groupe Deloitte

En partenariat avec Les Echos Publishing

Directeur de la publication Jean-Claude Marty

Rédacteur en chef Jack-Yves Bohbot

Conception, édition Les Echos Publishing

Imprimeur MAQPRINT

Siège social Deloitte

Tour Majunga - 6, Place de la Pyramide

92908 Paris-la-Défense Cedex

www.deloitte.com

Photo de couverture : Tomertu



## Sommaire

### Actualités

- 3 **Crise économique** Un plan de soutien pour les associations
- 4 **Aides financières** Fonds de solidarité  
**Crédit d'impôt** Spectacle vivant
- 5 **Mécénat** Réduction d'impôt  
**Covid-19** Réunions et assemblées générales
- 6 **Prêt à usage** Dégradation d'un bien

### Secteurs / Associations

- 7 **Environnement, culte, humanitaire, insertion**

### Dossier

- 8 **La coopération inter-associations** Un levier d'innovation et de performance

### Interview

- 12 **Sylvain Crapez** Directeur Général du Groupe Papillons Blancs à Cambrai

### Questions / Réponses

- 15 **Plan comptable, activité partielle, procès-verbaux, congés pour événements familiaux**

### Zoom

- 16 **Covid-19** De la gestion de crise à la conduite du changement
- 18 **Tableaux de bord**

# Crise économique

## Un plan de soutien pour les associations

### Zoom sur les exonérations et les facilités de paiement des cotisations sociales.

Ces derniers mois, les associations ont pu différer les paiements des cotisations sociales dues sur les rémunérations de leurs salariés. Ces reports ayant pu entraîner une lourde dette, le gouvernement a instauré plusieurs dispositifs destinés à alléger la facture.

#### Une exonération totale de cotisations

Les cotisations sociales patronales (hors retraite complémentaire) dues au titre des périodes d'emploi comprises entre le 1<sup>er</sup> février et le 31 mai 2020 font l'objet d'une exonération totale pour les associations qui relèvent :

- d'un des secteurs les plus touchés par la crise (tourisme, hôtellerie, restauration, sport, culture, événementiel) ;
- d'un secteur d'activité connexe à ceux précités (secteur agricole, par exemple) à condition d'avoir subi, entre le 15 mars et le 15 mai 2020, une baisse de chiffre d'affaires :
  - d'au moins 80 % par rapport à la même période en 2019 ou par rapport au chiffre d'affaires mensuel moyen de 2019 ramené sur 2 mois ;
  - ou qui représente au moins 30 % du chiffre

d'affaires de 2019. Bénéficient également d'une exonération totale de cotisations patronales les associations de moins de 10 salariés dont l'activité principale, qui implique l'accueil du public et relève de secteurs autres que ceux précités, a dû être interrompue en raison de l'épidémie de Covid-19. Cette exonération porte sur les périodes d'emploi comprises, en principe, entre le 1<sup>er</sup> février et le 30 avril 2020.

#### Une réduction de cotisations

Les associations qui bénéficient de l'exonération de cotisations sociales ont aussi droit à une réduction des cotisations restant dues à l'Urssaf en 2020. Une réduction dont le montant s'élève à 20 % des salaires bruts versés pendant la période d'emploi qui bénéficie de l'exonération.

#### Une remise de cotisations

Les associations qui ne sont pas éligibles à l'exonération de cotisations sociales peuvent, dans le cadre d'un plan d'apurement conclu avec l'Urssaf, bénéficier d'une remise pouvant atteindre 50 % des cotisations patronales restant dues à l'Urssaf au titre des périodes d'emploi comprises entre le 1<sup>er</sup> février et le 31 mai 2020. Cette remise de cotisations est cependant réservée aux associations ayant subi une baisse d'activité d'au moins 50 % entre le 1<sup>er</sup> février et le 31 mai 2020 (par rapport à la même période en 2019).

*Loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020, JO du 31*



### Apurer les dettes

Toutes les associations qui, au 30 juin 2020, demeurent redevables de cotisations sociales peuvent conclure un plan d'apurement de leur dette avec l'Urssaf. Ce plan est, avant le 30 novembre 2020, soit proposé par l'Urssaf, soit demandé par l'association.

#### Paie Prime Macron

Les associations ont la possibilité de verser une prime exceptionnelle, dite « prime Macron », à leurs salariés. Cette prime est exonérée de cotisations sociales, salariales et patronales, ainsi que d'impôt sur le revenu dès lors qu'elle ne dépasse pas :
 

- 2 000 € par salarié dans les associations dotées d'un accord d'intéressement à la date de versement de la prime ;

- 1 000 € par salarié pour les autres. Sa date limite de versement, initialement fixée au 30 juin 2020, avait été reportée au 31 août 2020. Estimant que cette échéance ne permettait pas aux associations d'évaluer, au regard de leur trésorerie, leur capacité à verser cette prime à leurs salariés, le gouvernement a repoussé sa date limite de versement au 31 décembre 2020.

*Art. 3, loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020, JO du 31*

#### Contrat de travail CDD d'usage

Les associations dont l'activité relève d'un secteur dans lequel il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée, en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de l'emploi, peuvent conclure des contrats à durée déterminée (CDD) dits « d'usage » (enseignement, spectacles, centres de loisirs et de vacances, etc). Plusieurs CDD d'usage peuvent être

successivement conclus avec le même salarié si l'emploi concerné est par nature temporaire. Ainsi, ont été requalifiés en contrat à durée indéterminée les CDD d'usage successifs conclus pendant 6 ans par un professeur d'architecture car ces contrats portaient sur un emploi indispensable à l'activité normale et permanente de son employeur, une école d'architecture.

*Cassation sociale, 24 juin 2020, n° 19-12537*





**Covid-19**

## Prime exceptionnelle

Les primes payées depuis le 1<sup>er</sup> juin 2020 à leurs salariés par les associations gérant des établissements de santé ou des établissements sociaux et médico-sociaux (instituts médico-éducatifs, foyers d'accueil médicalisé, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, foyers de jeunes travailleurs, établissements d'aide par le travail...) afin de souligner la mobilisation et l'engagement de leur personnel sont exonérées de cotisations et contributions sociales ainsi que d'impôt sur le revenu dans la limite de 1 500 € par salarié.

En pratique, la prime est instaurée par un accord conclu au niveau de l'association ou par une décision unilatérale de l'employeur accompagnée d'une information du comité social et économique. Ces documents devant définir les conditions d'attribution et de versement de la prime.

En principe, les accords collectifs conclus par des établissements sociaux et médico-sociaux à but non lucratif dont les dépenses de fonctionnement sont supportées, en tout ou partie, par les pouvoirs publics ne prennent effet qu'après agrément du ministre. Mais, par exception, les accords et les décisions unilatérales mettant en place la prime Covid-19 ne sont pas soumis à cet agrément.

Art. 4, loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020, JO du 31

**Aides financières**

## Fonds de solidarité

L'aide mensuelle de 1 500 € maximum servie au titre du fonds de solidarité mis en place pour aider notamment les associations de 10 salariés au plus à traverser la crise économique liée à l'épidémie de Covid-19 a été reconduite, quel que soit le secteur d'activité de l'association, au titre des pertes subies au mois de juin 2020.

Et elle continuera à être octroyée au titre de juillet, août et septembre 2020 aux associations qui sont lourdement touchées par la crise, à savoir celles œuvrant notamment dans les secteurs de la culture, du sport, du tourisme et du spectacle vivant, ainsi que celles exerçant une activité connexe à ces secteurs (dans le domaine agricole notamment). Pour percevoir cette aide, ces associations doivent employer 20 salariés au plus et avoir dégagé, sur le dernier exercice, un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros. En outre, si elles relèvent d'un secteur connexe, elles doivent accuser une baisse de chiffre d'affaires d'au moins 80 % (contre 50 % pour les autres) durant la période allant du 15 mars au 15 mai 2020 par rapport à la même période de 2019 (ou au chiffre d'affaires mensuel moyen de 2019).

Décret n° 2020-757 du 20 juin 2020, JO du 21 ; décret n° 2020-873 du 16 juillet 2020, JO du 17



### Droits de succession Abattement

La troisième loi de finances rectificative pour 2020 a aménagé, à compter du 1<sup>er</sup> août 2020, le régime de l'abattement sur les droits de succession pour les dons faits, par les héritiers et légataires, à certains organismes prévu par l'article 788 du Code général des impôts (CGI). Sont notamment concernées les fondations reconnues d'utilité publique (FRUP) répondant

aux conditions fixées au b du 1 de l'article 200 du CGI et les associations reconnues d'utilité publique (ARUP) répondant à ces mêmes conditions (critères d'intérêt général). Comme les dons en numéraire, les dons en nature consentis à des ARUP ouvrent droit désormais à cet abattement. Par ailleurs, le délai pour effectuer les dons passe de 6 à 12 mois.

Art. 13 et 14, loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020, JO du 31

### Crédit d'impôt Spectacle vivant

Le crédit d'impôt pour dépenses de production de spectacles vivants voit son périmètre élargi au théâtre et aux spectacles de variétés. Dès lors, les associations soumises à l'impôt sur les sociétés exerçant l'activité d'entrepreneur de spectacles vivants peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt de 15 % du montant des dépenses de création, d'exploitation,

de numérisation d'un spectacle vivant musical, de théâtre ou de variétés. Plusieurs conditions doivent être toutefois réunies : engagement des coûts majoritairement sur le territoire français et spectacles comprenant au minimum quatre représentations dans au moins trois lieux différents avec une jauge spécifique selon la catégorie de spectacle.

Art. 37 et 38, loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020, JO du 31



## Ressources humaines

### Cadre dirigeant

Selon le Code du travail, le cadre dirigeant d'une association est un cadre (donc un salarié) auquel sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de son emploi du temps, et qui est habilité à prendre des décisions de façon largement autonome.

En outre, le cadre dirigeant doit percevoir une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans l'association.

Ces éléments sont examinés à la loupe par les juges en cas de litige portant sur le statut d'un salarié.

Dans une affaire récente, les juges ont ainsi eu à se prononcer sur la qualité d'un salarié qui occupait le poste de directeur général au sein d'une association de ligue de football. Ils ont relevé que le salarié signait les contrats de travail, représentait la direction aux réunions des instances représentatives du personnel, assistait aux assemblées générales, avait le pouvoir d'engager financièrement la ligue pour des montants importants et percevait le salaire le plus élevé de l'association. Ils en ont donc déduit que le salarié avait bien le statut de cadre dirigeant.

*Cassation sociale, 27 mai 2020, n° 19-11575*

## Mécénat

### Réduction d'impôt

Pour les exercices clos à compter du 31 décembre 2020, les entreprises qui consentent des dons au profit de certains organismes d'intérêt général peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt sur les bénéfices, égale à 60 % des versements, retenus dans la limite de 20 000 € ou de 0,5 % de leur chiffre d'affaires HT lorsque ce dernier montant est plus élevé.

Le taux de la réduction d'impôt est abaissé de 60 à 40 % pour la fraction du don supérieure à 2 M€, sauf pour les dons consentis aux associations qui :

- procèdent à la fourniture gratuite de repas à des personnes en difficulté ou qui contribuent à favoriser leur logement ;
- à titre principal, leur fournissent gratuitement notamment des soins médicaux et paramédicaux, des vêtements, des produits d'hygiène, des produits de protection hygiénique féminine, des biberons et couches pour nourrissons, des produits et matériels utilisés pour l'incontinence, des produits contraceptifs, des équipements pour personnes handicapées, des fournitures scolaires, des jouets et jeux d'éveil et éducatifs, des meubles de rangement ou de l'électroménager.

*Art. 134, loi n° 2019-1479 du 28 décembre 2019, JO du 29 ; décret n° 2020-1013 du 7 août 2020, JO du 9*



## Dons

### Assurance-vie

Depuis le 1<sup>er</sup> août 2020, les organismes désignés bénéficiaires de contrats d'assurance-vie n'ont plus à présenter un certificat de non-exigibilité de l'impôt pour que les sommes dues en raison de ce contrat puissent leur être versées. Les organismes concernés sont ceux bénéficiant de l'exonération de droits de mutation à titre gratuit prévue à l'article

795 du CGI, notamment les « établissements publics ou d'utilité publique » présentant un caractère d'intérêt général, les associations et fondations reconnues d'utilité publique dont les ressources sont affectées à des œuvres d'assistance, à la défense de l'environnement naturel ou à la protection des animaux ou les fondations universitaires et partenariales.

*Art. 15, loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020, JO du 31*

## Covid-19 Réunions

Compte tenu de la crise sanitaire engendrée par l'épidémie de Covid-19, le gouvernement a assoupli les règles relatives à la tenue des réunions des instances dirigeantes des associations (bureau, conseil d'administration) et des assemblées générales ordinaires et extraordinaires. Ainsi, à titre exceptionnel, celles-ci peuvent, jusqu'au

30 novembre 2020, se tenir non pas en présentiel mais par conférence téléphonique ou vidéoconférence.

Ces nouvelles règles de tenue des réunions et des assemblées s'appliquent même si les statuts ou le règlement intérieur sont silencieux sur ce point et même si une de leurs clauses l'interdit.

*Décret n° 2020-925 du 29 juillet 2020, JO du 30 ; ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020, JO du 26*



**Prêt à usage**

## Dégradation d'un bien

Il est fréquent que les municipalités permettent à des associations d'utiliser gratuitement leurs locaux dans le cadre d'un prêt à usage. En cas de dégradation, l'association est présumée responsable et doit indemniser la commune. Cette responsabilité est cependant écartée si l'association prouve une absence de faute de sa part ou un cas fortuit. Mais la Cour de cassation vient de préciser que cette présomption de responsabilité n'est pas applicable lorsque l'association n'a pas un usage exclusif du bâtiment, c'est-à-dire si la commune se réserve le droit de l'utiliser. Dans cette affaire, une commune avait mis un bâtiment municipal à la disposition d'une association. À la suite de la destruction de cet immeuble par un incendie, s'était posée, devant les tribunaux, la question de la responsabilité de l'association. Les juges ont constaté que la commune avait prévu, par écrit, qu'elle conserverait la possibilité d'utiliser l'immeuble prêté à l'association. Ils en ont déduit que, compte tenu de cet usage commun, l'association ne pouvait pas être considérée comme étant présumée responsable de l'incendie. Pour engager la responsabilité de l'association, la commune devait donc prouver que l'association avait commis une faute ayant causé la destruction de l'immeuble.

*Cassation civile 1<sup>re</sup>, 20 mai 2020, n° 19-10559*

**Propriété intellectuelle**

## Dépôt d'une marque

Une association peut, dans le cadre de son objet social, décider de mettre en avant certains de ses projets, produits ou services et déposer une marque à cette fin. La marque de produits ou de services est un signe servant à les distinguer de ceux d'autres personnes physiques ou morales. Toutefois, le choix de la marque doit respecter le droit de la propriété intellectuelle. Ainsi, par exemple, la marque doit avoir un caractère distinctif, ne doit pas être uniquement descriptive ni de nature à tromper le public. Mais surtout, la marque doit être disponible. Parfois, une marque, même non déposée mais antérieure et notoirement connue, peut empêcher le dépôt de marque plus récent. C'est ce qu'il s'est passé pour l'association Évreux ensemble qui a souhaité déposer la marque « Rock in Évreux ». La commune d'Évreux s'est opposée à ce dépôt et a prouvé, à cette fin, la notoriété nationale de sa marque du fait d'un festival de musique qu'elle a créé plusieurs années auparavant et pour lequel les réservations se faisaient dans toute la France, de même que la publicité (gares, supports d'information nationaux...). Dès lors, la marque récente utilisée par l'association ne pouvait pas être déposée.

*Cour d'appel de Douai, 4 juin 2020, n° 18/06301*



**Pouvoirs  
Acte de gestion**

L'administrateur d'une association détient des pouvoirs dans la limite de ceux conférés par les statuts. Ceux-ci peuvent être limités aux actes d'administration et de gestion, ce qui est notamment le cas lorsque les statuts restent imprécis, ou être plus étendus. Lorsque l'administrateur agit dans les limites de ses pouvoirs et pour le compte de l'association,

seule cette dernière est engagée. Une cour d'appel a retenu que la reconnaissance de dette rédigée et signée par un président d'association, en sa qualité, engage celle-ci. Le prêt avait été effectué pour les besoins de la vie de l'association en difficulté. Il s'agissait d'un acte que le président avait le pouvoir de faire et l'association devait rembourser la somme prêtée.

*Cour d'appel d'Aix-en-Provence, 25 mai 2020, n° 18/08303*

**Épargne salariale  
Intéressement**

Les associations qui souhaitent verser des primes d'intéressement à leurs salariés doivent conclure un accord au sein de leur structure. Toutefois, désormais, les associations de moins de 11 salariés, dépourvues de délégué syndical et de représentant du personnel, peuvent mettre en place un intéressement par simple

décision de l'employeur. Cela suppose cependant que l'association n'ait pas conclu ou mis en œuvre un accord d'intéressement au cours des 5 années précédentes. L'intéressement peut, dans ce cadre, être instauré pour une durée allant d'un à 3 ans. Le dispositif peut ensuite être renouvelé, mais uniquement par le biais d'un accord conclu au sein de l'association.

*Art. 18, loi n° 2020-734 du 17 juin 2020, JO du 18*



# Secteurs / Associations

## Environnement



**Les associations agréées de protection de l'environnement peuvent faire condamner un propriétaire à démolir une habitation illégalement construite.**

Les associations agréées de protection de l'environnement peuvent se constituer partie civile pour les faits portant un préjudice aux intérêts collectifs qu'elles défendent et constituant une infraction aux dispositions relatives notamment à la protection de la nature et de l'environnement ou à l'urbanisme.

Ainsi, à la suite d'une plainte déposée par une telle association, une cour d'appel avait condamné à 20 000 € d'amende le propriétaire d'une maison construite sans permis dans une zone de protection des espaces et des milieux littoraux remarquables. Elle avait aussi ordonné la démolition de cette maison. Saisie du litige, la Cour de cassation a confirmé que la démolition constituait le seul moyen pour réparer efficacement et intégralement le dommage environnemental et était proportionnée compte tenu de la gravité de l'atteinte portée à l'environnement et au littoral dans un site remarquable.

*Cassation criminelle, 23 juin 2020, n° 19-81106*

## Culte



**Seul l'évêque peut agir en justice au nom d'une association diocésaine.**

Les associations diocésaines sont des associations spécifiques du culte catholique. Il en existe une par diocèse qui est dirigé par l'évêque. Elles sont soumises aux dispositions des lois de 1901 et de 1905 mais ont des statuts-types qui leur sont propres. Ces associations ont pour objet de subvenir aux frais et à l'entretien du culte, sous l'autorité de l'évêque. Dans une affaire récente, dans laquelle une association diocésaine demandait en référé l'expulsion de jardiniers occupant un terrain dont elle était propriétaire, une cour d'appel a rappelé que seul l'évêque, qui est le président de droit de l'association (et donc du conseil d'administration), a qualité pour décider d'une action en justice. Le conseil d'administration ne peut pas déléguer ce pouvoir à l'économiste diocésain.

*Cour d'appel de Douai, 14 mai 2020, n° 20/166*

## Humanitaire



**La protection dont bénéficient les auteurs d'actes accomplis dans un but exclusivement humanitaire s'applique à une action exercée au sein d'une association.**

Toute personne qui facilite l'entrée irrégulière d'un étranger en France risque 30 000 € d'amende et 5 ans de prison, sauf si cet acte n'a donné lieu à aucune contrepartie et a consisté à apporter une aide dans un but exclusivement humanitaire. Ainsi, une personne avait été condamnée à 3 mois de prison avec sursis pour avoir fait entrer irrégulièrement en France quatre personnes étrangères. En effet, le tribunal avait considéré que cet acte ne s'inscrivait pas dans un but exclusivement humanitaire car il relevait d'une démarche d'action militante portée par une association. Mais la Cour de cassation a annulé cette condamnation. Selon elle, la protection dont bénéficient les auteurs d'actes accomplis dans un but exclusivement humanitaire ne se limite pas aux actions purement individuelles et personnelles. Elle peut donc s'appliquer à « une action non spontanée et militante exercée au sein d'une association ».

*Cassation criminelle, 26 février 2020, n° 19-81561*

## Insertion



**Une proposition de loi visant à prolonger et à étendre à de nouvelles communes l'expérimentation « Territoires zéro chômeur longue durée » est en discussion au Parlement.**

Instaurée en 2016, l'expérimentation « Territoires zéro chômeur longue durée » permet à des « entreprises à but d'emploi » d'embaucher en contrat à durée indéterminée des chômeurs inscrits à Pôle emploi depuis plus d'un an. En contrepartie, ces structures reçoivent une aide financière s'élevant environ à 19 600 € par an par équivalent temps plein. Actuellement, cette expérimentation n'est censée durer que 5 ans dans seulement dix territoires. C'est pourquoi une proposition de loi, en cours de discussion au Parlement, prévoit qu'elle soit renouvelée pour une nouvelle période de 5 ans dans les dix territoires déjà éligibles et étendue à 50 autres territoires pour une durée de 5 ans également. Par ailleurs, les recrutements seraient recentrés vers les personnes privées d'emploi et habitant le territoire concerné depuis au moins un an.

*Proposition de loi relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée », 16 septembre 2020, Ass. Nat., T.A. n° 476*

# La coopération inter-associations

## Un levier d'innovation et de performance





Les associations sont aujourd'hui confrontées à de nombreux enjeux qui viennent se heurter aux organisations et modes de fonctionnement en place. La coopération est au cœur de la réponse à ces bouleversements et de la transformation.

### Les enjeux de la coopération

#### Une contraction du cadre budgétaire

Depuis quelques années, les associations, notamment celles du secteur médico-social, doivent faire face à une baisse des financements publics.

De fait, de nombreuses structures, en particulier celles de moins de 500 salariés, voient leur modèle économique remis en cause, avec un risque sur la pérennité de leur activité, notamment en raison de la faiblesse de leurs réserves et fonds associatifs.

Pour d'autres, si les baisses de ressources ne font pas nécessairement peser un risque immédiat sur la pérennité de l'activité, elles imposent néanmoins des réflexions à l'échelle de l'association, d'un pôle, d'un établissement ou d'un service. Cela conduit souvent à la recherche d'une diversification des activités, de l'atteinte d'une taille critique, d'une mise en réseau ou encore d'une mutualisation des services supports.

#### Une influence des autorités de tarification et de contrôle

Le monde associatif doit également faire face à une transformation profonde de la philosophie d'intervention de la puissance publique.

Ainsi, à la logique de subvention sous la forme de dotations globales de fonctionnement, s'est substituée une logique de contractualisation s'appuyant sur un recours plus important à la tarification à la place/acte, la mise en place de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) ou encore d'état prévisionnel des recettes et des dépenses (EPRD). Cette évolution s'accompagne du passage d'une logique d'établissement à une logique de parcours et d'une exigence de plus en plus forte en matière de reporting et de valorisation du « service fait ».

La puissance publique a également souhaité rationaliser le champ de ses interlocuteurs. Si les CPOM ont été un instrument clé de cette tendance, les autorités de tarification et de contrôle (ATC) ont fortement encouragé le rapprochement de structures pour limiter la dispersion de moyens et favoriser une plus grande convergence dans la stratégie d'accompagnement de publics. Les associations ont aussi souhaité se rapprocher ou coopérer pour « peser plus lourd » dans les négociations avec les ATC ou accéder à de nouvelles formes de financements (appels d'offres/appels à projets sur certaines typologies de publics).

Enfin, l'évolution du cadre réglementaire, avec la mise en œuvre du Règlement Général sur la

Protection des Données (RGPD), impose une montée en compétences et le recours à des expertises nouvelles, complexes à recruter/préserver à l'échelle d'une structure seule.

Ainsi, l'action des ATC tend à renforcer la coopération dans une logique de rationalisation des politiques publiques (concentration et professionnalisation) mais implique également une évolution de l'offre d'accompagnement, de l'organisation et des compétences : la coopération constitue une des réponses possibles.

#### Une concurrence accrue des acteurs du secteur privé

Les associations sont aussi confrontées aujourd'hui à une concurrence de plus en plus forte des acteurs du secteur privé lucratif. Or, si ces derniers concurrencent les acteurs associatifs, ce n'est pas toujours au bénéfice des publics « complexes » qui nécessitent des accompagnements sur mesure ou très consommateurs de ressources et de compétences. Cette concurrence accentue les défis des associations : pour préserver leur positionnement ainsi que leur projet et la finalité sociale de leur action, celles-ci doivent accroître leur effort de professionnalisation et valoriser leur spécificité et leur utilité sociale.

---

La coopération entre les associations peut permettre de répondre aux nombreux enjeux qui viennent bousculer leur modèle.

#### Un mode de coopération à définir : un enjeu d'anticipation

La coopération permet de répondre à ces défis, mais elle constitue un enjeu en soi : quelle coopération pour quels objectifs ? Coopération de moyens (ex : mise en commun de services supports) ou coopération de missions (ex : réponse commune à un appel d'offres) ? Conclusion d'une convention, création d'une structure commune ou fusion ?

Ces réflexions quant aux périmètre et modalités de coopération renvoient vers une évolution d'un modèle purement associatif à un modèle « d'entreprise sociale ». Répondre à un appel d'offres, réduire le poids des fonctions supports, améliorer la qualité et le délai de mise à disposition des reportings sont autant de sujets traditionnellement associés au secteur privé lucratif mais désormais au cœur de la logique de transformation des associations. Par ailleurs, quels que soient les motifs et le mode de

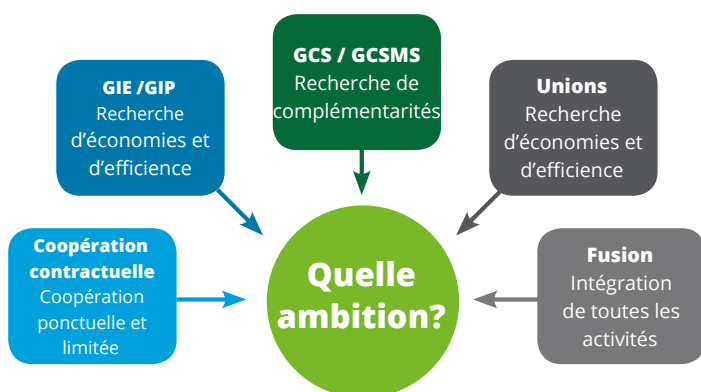
coopération retenu, l'anticipation est le maître-mot : donner de la visibilité sur le planning des opérations et/ou les actions à mener, sécuriser les instances de gouvernance et les équipes impliquées, permettre à l'ensemble des parties prenantes d'être moteur et proactif, ne pas subir et participer au projet stratégique (choix des partenaires, choix des modes et modalités de coopération).

### Les modes de coopération

La coopération peut prendre de multiples formes allant de la coopération contractuelle à la fusion. Chaque forme ou type de coopération répond à des enjeux/objectifs en principe différents et s'accompagne de contraintes spécifiques. Une réflexion en amont est primordiale pour cerner les attendus ainsi que les moyens mis à disposition.

### Quelle forme de coopération pour quelle ambition ?

Les différents modes de coopération ne se valent pas et ne permettent pas de répondre à tous les enjeux. Ainsi, la préservation d'une association en grave difficulté financière passe généralement par l'adossement à une structure plus solide via une fusion. Ainsi, la réponse commune à un appel d'offres de plusieurs associations souhaitant mettre en commun leurs moyens sur un périmètre limité tout en gardant leur indépendance se concrétise par la création d'un groupement ou d'une convention. L'objectif n'est pas ici de décrire l'ensemble des modes de coopération existants (contrat, création d'un groupement d'intérêt économique ou d'une union, fusion) mais de souligner celles a priori envisageables en fonction d'un critère de choix essentiel : l'ambition.



### Complexité de mise en œuvre et avantages – synthèse et grille d'analyse

Une fois définies l'ambition et la forme de coopération à privilégier, ne doit pas être négligée la complexité de mise en œuvre aux plans juridique, ressources humaines (RH), organisationnel ou en termes de gouvernance, et ce au regard des avantages associés (cf. tableaux p. 11).

### La coopération : impacts et opportunités pour la structuration des associations

Quel que soit le mode de coopération retenu, le projet doit être accompagné et la coopération doit être considérée comme une opportunité de transformation des organisations et des processus et permettre de structurer et de repenser le pilotage et l'animation de l'activité.

### Quelle démarche de mise en œuvre du projet ?

Le projet de coopération, pour ses formes les plus abouties, fait généralement l'objet d'une démarche-projet dédiée qui s'articule autour de trois phases principales :

- Cadrage et étude d'opportunité : il s'agit notamment de définir les attendus du projet, d'identifier les entités concernées et de poser les bases d'un « cahier des charges » de la coopération.
- État des lieux et validation du scénario de coopération : une étude en amont claire et factuelle permet d'objectiver les axes de convergences et de divergences entre les structures et d'identifier les points d'attention (finances, statuts sociaux, patrimoine, activités) pouvant avoir un impact sur le choix des modalités de coopération. Cette phase est critique en cas de fusion et peut justifier l'intervention de tiers de confiance pour apporter des éclairages techniques et juridiques ainsi qu'objectiver les débats. Cette phase nécessite la mise en place d'instances de gouvernance, d'une animation et d'une structuration d'équipes transverses qui pourront préfigurer l'organisation future.
- Accompagnement à la mise en œuvre : une fois l'organisation cible et les modalités juridiques arrêtées, des accompagnements méthodologiques (animation de groupes de travail, définition et suivi de plan d'actions), techniques (juridique, fiscal, social, finances, RH, SI) et d'accompagnement au changement (communication, diffusion de bonnes pratiques, animation d'équipe) sont déclenchés afin de faciliter la déclinaison opérationnelle et la réussite du projet.

### Quelle gouvernance et dirigeance ?

La coopération pose souvent la question de la gouvernance et de la dirigeance à mettre en place afin de répondre aux enjeux de concentration ou de restructuration. L'ambition portée peut ainsi permettre de repenser la gouvernance des structures afin de faciliter la déclinaison du projet stratégique et sa mise en œuvre. Doit ainsi être menée une réflexion sur la composition, le mode de fonctionnement et les pouvoirs des instances de décision (conseil d'administration, bureau...) afin de rechercher un équilibre entre représentativité des membres et réactivité nécessaire à la prise de décision, ou encore sur l'opportunité de créer des comités d'orientation ou stratégiques. Il convient également

Formes de coopération	Complexité de la mise en œuvre				
	Juridique	RH	Projet associatif/ stratégie	Gouvernance	Organisation et processus
Coopération contractuelle	-	+	+	+	-
GIE/GIP	- -	-	-	- -	- -
GSC/GCMS	- -	- -	-	- -	- - -
Unions/ Consortiums	- -	- -	- -	- -	- - -
Fusion	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -
Notation : Facile + Complexe -					

Formes de coopération	Avantages				
	Indépendance des associations	Diversification ressources	Optimisation frais de structure	Rapport aux tutelles	Positionnement concurrentiel
Coopération contractuelle	+ + +	-	+	-	-
GIE/GIP	+ +	-	+ +	+	+
GSC/GCMS	+ +	+ +	+	+ + +	+ +
Unions/ Consortiums	+	+	+ +	+ +	+
Fusion	-	+ +	+ + +	+ + +	+ +
Notation : Significatif + Limité -					

de définir la dirigeance en amont. La composition des instances de direction doit refléter les circuits de décision nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation cible. Quelle autonomie pour le/les directeurs généraux et directeurs ? Quelle animation des directeurs et managers ? Ces questions sont généralement adressées dans la refonte des circuits de décision et des délégations de pouvoirs.

### Une relation siège - établissements à repenser

La coopération permet de réexaminer la relation entre le siège et ses établissements. Cela passe par un état des lieux de la répartition des objectifs et responsabilités entre le siège, les différents échelons de management et les établissements. Cette analyse permet de comparer les établissements entre eux et d'objectiver leur fonctionnement afin de dégager de bonnes pratiques à dupliquer ou d'identifier des axes de progression. Cette analyse est particulièrement pertinente pour les services administratifs et doit permettre de définir la bonne maille opérationnelle : centralisation au siège, mise en place de Centres de Services Partagés territoriaux, équipes spécialistes en central et équipes relais en établissements, etc.

### Une opportunité de structuration et de digitalisation des services administratifs

La coopération permet de revoir la valeur ajoutée des fonctions supports vis-à-vis du cœur de métier. La fonction RH doit répondre à un double enjeu de respect des normes et d'accompagnement du parcours et de la montée en compétences des collaborateurs : recrutement de nouvelles compétences spécialisées, mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et des parcours de formation. La fonction RH doit aussi faire évoluer ses outils SI pour fluidifier la gestion administrative et la paie ou encore renforcer ses capacités de pilotage (suivi et affectation des temps)

afin de satisfaire aux enjeux de reportings internes et externes.

La fonction finance, quant à elle, doit faire face non seulement à des enjeux règlementaires, mais aussi à des enjeux de réduction des coûts et de gestion des relations institutionnelles. Des marges de manœuvre peuvent ainsi être dégagées via l'automatisation et la robotisation. Dans son rôle d'interface avec les ATC, la fonction finance doit renforcer ses capacités de reporting au travers de la structuration de sa comptabilité analytique, de ses outils de visualisation et d'exploitation des données et de son processus budgétaire.

Ces évolutions ont toutes un volet SI. Cette fonction relativement sous-représentée est au cœur d'enjeux d'efficacité et de conformité réglementaire notamment sur le RGPD. La multiplication et l'intrication des applicatifs fait peser des contraintes de disponibilité, d'architecture et de structuration des SI. De nouvelles compétences sont nécessaires pour formaliser des schémas directeurs des SI (SDSI) et pour structurer des démarches-projet dédiées aux nouveaux applicatifs (AMOA projet).


L'enjeu majeur de cette transformation est de renforcer l'efficacité et la valeur ajoutée des services supports pour le métier et de les repositionner comme des partenaires proactifs de la prise de décision et du pilotage de l'activité plutôt que comme des services annexes produisant des analyses a posteriori.

### Conclusion

Les associations sont aujourd'hui confrontées à de nombreux enjeux exogènes et endogènes qui viennent bousculer leur modèle. La coopération peut permettre d'y répondre via des mutualisations de moyens ou de missions. Définissez les objectifs afin de

choisir les modes de coopération les plus adéquats. Et saisissez cette formidable opportunité de transformation et d'innovation au niveau des métiers et des services administratifs pour renforcer les capacités de pilotage, de décision et de valorisation de l'action.



A portrait of a middle-aged man with short, light-colored hair, smiling warmly. He is wearing a dark blue suit jacket over a light-colored, button-down shirt. The background is a blurred outdoor setting with green foliage and a grey wall.

“La transformation en  
fondation nous aidera  
à mieux relever les défis  
qui nous attendent.”

# Sylvain Crapez

## Directeur Général du Groupe Papillons Blancs à Cambrai

Créé il y a plus de 60 ans, le Groupe Papillons Blancs à Cambrai est en passe de devenir une fondation. Sylvain Crapez nous explique les raisons d'une telle transformation.

### Comment est née l'association Les Papillons Blancs du Cambrésis ?

L'association a été créée en 1956 par des parents sans solutions pour l'éducation de leurs enfants déficients intellectuels. Plus de 60 ans plus tard, le Groupe Papillons Blancs compte 22 établissements et services sur le territoire du Hainaut-Cambrésis et accompagne plus de 1 200 personnes dans leur parcours de vie, de l'enfance à l'âge adulte. Au total, nous employons plus de 1 100 personnes : 650 salariés, 90 travailleurs handicapés pour l'entreprise adaptée et 420 travailleurs d'ESAT.

### Quelles sont ses missions ?

Articulé autour d'un pôle d'espaces de vie et d'un pôle entreprises, le Groupe Papillons Blancs gère des établissements, des services et des entreprises dont les missions sont :

- de garantir une qualité d'accompagnement optimale, dans le respect de la personne ;
- de proposer un parcours de vie personnalisé ;
- de s'engager pour une société inclusive et solidaire ;
- de favoriser l'autonomie des personnes et encourager l'autodétermination ;
- de soutenir les familles et les aidants ;
- de développer des projets et des partenariats innovants.

### Pourquoi transformer votre association en fondation ?

Les associations doivent répondre à plusieurs enjeux. D'abord, assurer l'accompagnement des personnes handicapées tout au long de leur vie.

Les enfants survivent aujourd'hui à leurs parents, qui mettent en place les organisations pour garantir les meilleures conditions de vie personnelle et professionnelle. Ensuite, permettre un niveau d'investissement élevé pour assurer les transformations nécessaires, proposer des services et des hébergements adaptés à l'évolution naturelle de la population. Pour nous, la transformation en fondation permet de sécuriser la mission du Groupe Papillons Blancs, elle affirme l'utilité publique des actions menées, offre un cadre de contrôle renforcé et inscrit dans les statuts un partage de la gouvernance permettant de mobiliser, en plus des familles et des proches, des personnes qualifiées, des représentants de l'intérêt général, des salariés ou d'autres parties prenantes essentielles. De plus, l'image d'une fondation est beaucoup plus rassurante pour les partenaires publics, institutions et nos clients privés. Ce sera aussi une opportunité d'élargir nos ressources par un recours plus important et plus qualitatif au mécénat et aux dons à travers une logique d'appel à projets ciblés sur les besoins des personnes que nous accompagnons ou que nous pourrions accueillir.

### Où en êtes-vous ?

Cette transformation en Fondation d'Utilité Publique (FRUP) est en cours d'étude suite à l'adoption du principe lors de notre assemblée générale de juin dernier qui a aussi validé notre Projet Associatif et Stratégique 20/24 dans lequel la perspective de transformation en fondation est clairement inscrite. Elle

fait aujourd'hui l'objet de concertations avec les représentants des usagers, les administrateurs et parents, la communauté professionnelle et nos partenaires publics et privés. Nous avons prévu de visiter quelques fondations issues d'une transformation d'association pour bien évaluer l'impact de celle-ci et nous allons mettre en place un cycle de sensibilisation et d'explication sur ce qu'est une FRUP qui sera animé par un cabinet spécialisé. L'essentiel pour nous est de préserver cet équilibre entre développement économique et préservation de l'essence parentale, essentielle. Une première étape est celle de la réalisation d'une étude de faisabilité, à la fois juridique, économique et éthique. Suivra, à l'issue, la constitution en fondation en 2021.

### Comment avez-vous rédigé votre nouveau projet associatif ?

Cette démarche a été engagée il y a près de 2 ans à l'occasion d'un séminaire stratégique au cours duquel nous avons redéfini nos valeurs « Innovation, Engagement et Respect ». Depuis, nous avons poursuivi cette démarche de mutation largement partagée. C'est ainsi que s'est construit notre projet associatif et stratégique avec l'aide d'un cabinet spécialisé en innovation sociale. À travers des interviews et des ateliers, c'est la parole et les propositions de plus de 120 personnes, du député aux adhérents de l'association, de personnes en situation de handicap, de l'éducatrice du pôle enfance au directeur de l'offre médico-sociale de l'ARS, qui ont été entendues et qui ont contribué



## Interview Sylvain Crapez

au contenu du Projet Associatif et Stratégique. Il a été réalisé en « Facile à Lire et à Comprendre » (FALC) afin qu'il puisse être partagé largement.

### Comment avez-vous accompagné ce changement ?

La notion de groupe est le socle fondateur de la démarche, c'est celle d'un ensemble de personnes, de professionnels, qui vont dans le même sens. C'est aussi la notion d'une entreprise avec une recherche d'équilibre financier et une politique d'investissement ambitieuse pour garantir une qualité optimale dans les dispositifs d'accompagnement. C'est peut-être aussi de considérer les personnes que nous accompagnons comme des « clients ». Dans cette optique, l'exigence est plus grande. Le passage à une fondation d'utilité publique n'est pas qu'une transformation juridique, c'est surtout un changement de paradigme. C'est un mode de gouvernance pluridisciplinaire qui doit répondre à des enjeux économiques, financiers, sociaux et surtout sociétaux. Nous sommes dans la phase de redéfinition de notre organisation générale. Elle doit se faire dans cette perspective de passage en fondation. Les modalités de gouvernance seront définies au regard de cette organisation générale.

### Avez-vous profité de ce changement pour redéfinir vos missions ?

Les missions d'accompagnement des personnes handicapées restent les mêmes. Et c'est tout l'enjeu. Ce qui doit évoluer, ce sont les modalités d'organisation. Pour nous, tout tourne autour de la personnalisation des



Avec ses 22 établissements et services sur le territoire du Hainaut-Cambrésis, le Groupe Papillons Blancs accompagne plus de 1 200 personnes dans leur parcours de vie, de l'enfance à l'âge adulte.

parcours, la personne au cœur du dispositif d'accompagnement. Rien de révolutionnaire en soi, juste l'application de la loi de 2005 en s'appuyant sur une démarche « TISSÉ », c'est-à-dire axée sur la Transition Inclusive Sociale, Solidaire et Écologique. Chaque personne est unique dans son handicap, dans sa vie personnelle et professionnelle et c'est l'organisation qui doit s'adapter à elle, pas l'inverse. De plus, nous souhaitons nous concentrer sur notre « cœur de métier » et non tout faire en répondant à tous les appels à projets ou en recherchant à absorber d'autres associations. Nous voulons privilégier la coopération, la co-construction et pourquoi pas le co-portage innovant de projets avec d'autres associations cousines ou amies dans une logique de territoire et de proximité.

### Comment imaginez-vous le Groupe Papillons Blancs dans 10 ans ?

On peut imaginer que le Groupe Papillons Blancs ait disparu au profit de la Fondation. Que nos pratiques et prises en charge se soient fortement rapprochées du « milieu ordinaire », du droit commun. Et qu'idéalement, nous ayons apporté avec d'autres associations, fondations et coopératives des réponses à toutes les personnes aujourd'hui « sans solutions ».



PHOTOS : AGENCE TIGREBLANC



**Date de création** 1956

**Président** Gilles Van Der Henst

**Adresse** 98, rue Saint-Druon  
59 400 Cambrai

**Budget 2019** 52 M€ (dont 15,1 M€ générés par l'activité Entreprises)

**Personnes accompagnées** 1 225 (dont 43 % en situation de travail)

**Forces vives** 1 172 (643 encadrants en CDI et CDD et 529 travailleurs en ESAT et en EA)

**Services et établissements** 22

**Site internet**  
[www.groupepb.org](http://www.groupepb.org)

**Contact** Tél. 03 27 70 71 00 - mail [association@groupepb.org](mailto:association@groupepb.org)

### L'avis d'expert de Stéphanie Vandalle

Si la transformation d'une association en fondation reconnue d'utilité publique constitue une réponse aux enjeux auxquels sont aujourd'hui confrontées les associations, les changements qu'elle implique ne doivent pas être méconnus. En effet, une association et

une fondation, même pour-suivant les mêmes buts et objet, sont des organismes juridiquement différents. En cas de transformation, le contrat associatif au terme duquel les membres se réunissaient pour poursuivre un projet commun disparaît au profit d'un patrimoine

mis au service d'une mission d'intérêt général. Dès lors, il est essentiel d'intégrer en amont de la phase de mise en œuvre une réflexion sur le patrimoine qui sera affecté à la dotation, à sa consistance voire à sa valorisation, mais aussi sur la gouvernance de la future fondation et sur la

place des anciens membres et/ou administrateurs. À cet égard, un audit préalable et circonstancié des comptes de l'association, tout comme la mise en place d'ateliers sur la rédaction des futurs statuts sur la base des « statuts-types », constituent des étapes essentielles.



# Questions / Réponses

## Plan comptable

**Dans le cadre de la crise du Covid-19, notre association bénéficie-t-elle des mêmes reports de délais que pour les assemblées générales en ce qui concerne la mise en application du nouveau plan comptable ?**

Les dispositions de report prises par l'ordonnance du 25 mars 2020 que nous avons commentées dans nos éditions précédentes ne s'appliquent qu'aux réunions des instances délibérantes de l'organisme (conseil d'administration ou assemblée générale).

Elles ne concernent donc pas la mise en application du nouveau plan comptable des associations et autres organismes sans but lucratif. Nous vous rappelons que la mise en œuvre du nouveau plan comptable (règlement ANC n° 2018-06 du 5 décembre 2018) s'applique aux organismes qui sont visés, pour les exercices comptables ouverts, au plus tard, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Cette date n'est pas remise en cause par l'actualité sanitaire liée à la crise du Covid-19. Il vous appartient, en conséquence, de vous préoccuper dès maintenant des incidences de la transposition du nouveau règlement sur votre comptabilité et d'analyser les conséquences des effets rétroactifs que l'application de certaines dispositions sont susceptibles d'engendrer sur différentes rubriques de vos comptes.



## Activité partielle

**L'épidémie de Covid-19 nous a contraints à interrompre l'activité de notre association culturelle et à placer nos deux salariés en activité partielle. Ces derniers continuent-ils d'avoir droit aux garanties instaurées par la complémentaire santé collective de l'association pendant la période d'activité partielle ?**

Les garanties complémentaires de protection sociale (santé, maternité, incapacité de travail, décès...) mises en place au sein de l'association dans le cadre d'un régime collectif bénéficient aux salariés placés en activité partielle entre le 12 mars et le 31 décembre 2020, même en cas de clause contraire dans l'acte instaurant les garanties, dans le contrat collectif que vous avez souscrit ou dans le règlement auquel vous avez adhéré. Et attention car ne pas maintenir ces garanties remettrait en cause les exonérations fiscales et sociales qui s'appliquent aux cotisations que l'association verse, en tant qu'employeur, pour financer ce régime.

## Procès-verbaux

**Notre association est-elle soumise à l'obligation de diffuser à ses membres les comptes rendus des réunions du conseil d'administration et des assemblées générales qu'elle tient ?**

En principe, l'établissement d'un procès-verbal de réunion d'assemblée générale ou de conseil d'administration n'est pas obligatoire, mais fortement recommandé.

Sauf disposition statutaire particulière, le procès-verbal de l'assemblée générale peut être diffusé ou tenu à disposition des membres au siège de l'association.

Les copies ou extraits du procès-verbal des réunions du conseil d'administration requièrent une forme confidentielle dont la diffusion mérite d'être réglementée dans les statuts ou le règlement intérieur. Ainsi, surtout en ce qui concerne les décisions prises en conseil d'administration, il convient de préserver la confidentialité des informations nominatives qui peuvent parfois viser plus particulièrement des membres, bénévoles ou salariés. Cela n'exclut toutefois pas une communication ciblée de certaines décisions non confidentielles prises par l'organe d'administration.



## Congés pour événements familiaux

**Le frère d'un de nos salariés est décédé alors que ce dernier était en congés payés. Lors du décès d'un proche, notre convention collective accorde au salarié une autorisation d'absence rémunérée de 4 jours. Mais est-ce que ces jours de congés s'ajoutent aux congés payés pris par notre salarié ?**

Le Code du travail et les conventions collectives octroient aux salariés des autorisations d'absence exceptionnelles lors de certains événements familiaux (décès d'un proche, mariage...). Ces congés permettent aux salariés de s'absenter de leur travail pour répondre aux obligations causées par ces événements. Pour les tribunaux, lorsque le salarié est déjà absent lors de la réalisation de l'évènement (congé payés, congé sabbatique, etc.), il n'a pas droit au congé pour évènement familial. Autrement dit, sauf si votre convention collective le prévoit, votre salarié ne peut pas ajouter à ses congés payés les 4 jours de congé qui lui sont normalement octroyés pour le décès de son frère ni bénéficier d'une indemnité pour ce congé qu'il n'a pas pu prendre.

# Covid-19

## De la gestion de crise à la conduite du changement



économique, de soutien des entreprises, de dynamisation des start-up, d'accompagnement social, etc., constituent une responsabilité majeure de nos dirigeants, pour les mois à venir.

Mais la crise du Covid-19 ne nous a pas seulement confinés et blessés, elle nous a forcés à adopter de nouveaux comportements et modes de fonctionnement au plan individuel bien sûr, mais aussi à l'échelle collective de nos organisations. Pour le secteur non lucratif, il en est ainsi en termes de revue des risques et gestion de crise, de réorganisation des activités et nouvelles missions, de coopérations et collaborations, de télétravail et dématérialisation, de digitalisation et outils numériques collaboratifs, d'adaptation des procédures et du contrôle interne. Ces évolutions sont porteuses d'opportunités et de risques qu'il convient d'appréhender. Une fois passée la période d'urgence, nombre de ces changements nécessitent d'être revisités selon des processus classiques d'analyse préalable, de décisions stratégiques sur la base de plans d'investissements ainsi que selon une démarche structurée de gestion de projets.

### Revue des risques et gestion de crise

Adeptes de la cartographie des risques ou pas, combien de dirigeants avaient envisagé de telles conséquences, même dans les pires scénarios imaginés par les comités d'audit et les conseils d'administration les plus pointus ?

À cet égard, pour les dirigeants qui n'auraient pas encore été convaincus de l'utilité, voire de la nécessité, d'élaborer une cartographie des risques, la réalité et la nature sont venues nous rappeler, certes un peu brusquement, combien notre économie globale et nos organisations interdépendantes sont fragiles. Cette crise constitue une occasion unique de maturation, de prise de conscience collective dans la gestion des risques. Prenons plus de recul et soyons plus imaginatifs, si ce n'est quant aux catastrophes pouvant survenir, du moins sur nos facteurs de fragilité et l'ampleur des conséquences possibles sur nos économies et nos organisations. Prévoyons également, en avance, chacun à l'échelle de nos responsabilités, des dispositifs de gestion de

Panser nos plaies est indispensable, penser notre futur l'est tout autant. Le Covid-19 constitue un accélérateur du mouvement vers des associations « 2.0 ».

La crise sanitaire nous a tous surpris. Aujourd'hui en France, elle est, nous l'espérons tous, derrière nous, au moins dans sa dimension critique. Mais de nombreux impacts économiques, sociaux et donc humains sont encore à venir.

Le printemps a été consacré, sur un plan sanitaire, à la protection, aux soins, à la rééducation, à la résilience. De même, les plans en cours, de relance

crise afin d'être plus réactifs lorsqu'une catastrophe survient.

### Réorganisation des activités et nouvelles missions

Vos activités ont-elles été maintenues, réduites ou interrompues ? Certaines ont-elles purement et simplement disparu ? Avez-vous découvert de nouvelles missions, engagé de nouveaux projets associatifs, multiplié vos actions habituelles ou les effectifs cibles de celles-ci ? Votre modèle opérationnel et économique ainsi que votre organisation ont nécessairement été affectés, peu ou prou. Quels enseignements tirez-vous de cette période si particulière et inattendue ? Certains d'entre vous organisent d'ores et déjà des séminaires, « virtuels » ou dans un cadre sanitaire sécurisé, afin de revoir leur objet associatif, leurs missions, l'organisation de leurs activités. Des options stratégiques doivent être prises : comme tout projet d'investissement, elles doivent être analysées, certes à l'aune de la crise sanitaire, mais aussi en termes d'opportunités, de risques, de capacité économique à les assumer et bien sûr au regard de l'intérêt général inhérent au secteur non lucratif.

### Coopérations et collaborations

Votre association était-elle autonome aux plans juridique, opérationnel et financier ? Bénéficiait-elle d'aides financières ou de subventions ? Mettait-elle en œuvre des coopérations ciblées sur ses activités opérationnelles ? Opérait-elle au sein d'un réseau associatif ou d'entreprises de l'ESS ?

Quelle qu'ait été votre situation jusqu'au 16 mars, les lignes ont vraisemblablement bougé avec le séisme provoqué par la crise ! Le temps est donc venu d'analyser les changements intervenus en termes de coopération, les besoins identifiés et de s'interroger sur les réponses à y apporter : coopération contractuelle ? Structure commune ? Regroupement ? Sur ce plan également, analyses préalables, décision stratégique de la gouvernance, définition de projets et conduite du changement sont aussi nécessaires.

### Télétravail et dématérialisation

Vous n'étiez pas un adepte du télétravail ? Par la force des choses, des milliers de salariés et de bénévoles confinés ont dû s'adapter au travail à domicile, s'approprier des outils de dématérialisation, de collaboration « virtuelle », réorganiser leurs agendas et emplois du temps, concilier leur activité professionnelle et des activités habituellement déléguées à d'autres professionnels, notamment l'accompagnement scolaire des enfants et adolescents. Vous êtes maintenant un inconditionnel du travail à distance ? Bravo !

Attention toutefois ! Ce que nous avons mis en place au pied levé avec une préparation quasi inexistante, dans un cadre juridique pour le moins minimaliste, avec des dispositifs de contrôle simplifiés, il convient maintenant de nous le réapproprier en le structurant, en l'organisant : un cadre juridique solide et sécurisant les personnes morales employeurs comme les personnes physiques salariées et bénévoles, des procédures aménagées et repensées pour s'adapter aux nouveaux modes d'organisation, des dispositifs de contrôle et une appréhension des nouveaux risques induits.

### Digitalisation et outils collaboratifs

Le fonctionnement de votre structure reposait jusqu'au 16 mars dernier principalement sur des outils utilisables exclusivement ou principalement sur vos sites opérationnels et une organisation « papier » ? Vous êtes pardonné car très peu de personnes imaginaient, en dépit de l'alerte chinoise, que nous allions vivre confinés pendant de longues semaines.

Aujourd'hui, vous n'avez plus d'excuses. Vous devez adapter votre organisation : (capacité de) réduction des déplacements, procédures, logiciels accessibles sur site et à distance, dématérialisation et gestion documentaire centralisée et partagée, outils collaboratifs. C'est tout un projet, voire un ensemble de projets, qui doit être mis en œuvre pour être prêt pour les prochaines secousses, hélas vraisemblables...

### Adaptation des procédures et dispositifs de contrôle interne

Certaines organisations profitent de l'expérience du confinement pour mettre en place des dispositifs et procédures permettant la continuité d'activité indépendamment d'une présence physique sur le lieu de travail. Il s'agit, par exemple, des fonctions supports et administratives grâce à la numérisation, la digitalisation des pièces comptables, la création d'un dossier de révision électronique, les validations par workflow. Ces nouvelles façons de travailler nécessitent de mener une réflexion sur les procédures de contrôle interne (respect de la séparation des tâches, sécurisation des données et flux d'informations, sauvegarde, cybersécurité, mesures anti-fraude...).

### Une opportunité à saisir

La crise sanitaire et économique du Covid-19 constitue une opportunité pour les associations et les fondations de revoir non seulement leurs fondements (missions et modèle économique), mais aussi leur fonctionnement

(mode de travail, organisation, contrôle interne, outils informatiques...) avec des objectifs de continuité des activités, d'efficacité opérationnelle, de sécurisation de la personne morale et de sécurité des personnes physiques.



# Tableaux de bord

## Indice du coût de la construction

Année	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre
2011	1 554	1 593	1 624	1 638
2012	1 617	1 666	1 648	1 639
2013	1 646	1 637	1 612	1 615
2014	1 648	1 621	1 627	1 625
2015	1 632	1 614	1 608	1 629
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			

## Indice de référence des loyers

Année	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre
2018	127,22 + 1,05 %*	127,77 + 1,25 %*	128,45 + 1,57 %*	129,03 + 1,74 %*
2019	129,38 + 1,70 %*	129,72 + 1,53 %*	129,99 + 1,20 %*	130,26 + 0,95 %*
2020	130,57 + 0,92 %*	130,57 + 0,66 %*		

\*Variation annuelle

## Barème fiscal de remboursement des frais kilométriques pour 2019

Puissance administrative	Jusqu'à 5 000 km	Au-delà de 5 000 km et jusqu'à 20 000 km	Au-delà de 20 000 km
3 CV	d x 0,456 €	915 € + (d x 0,273)	d x 0,318 €
4 CV	d x 0,523 €	1 147 € + (d x 0,294)	d x 0,352 €
5 CV	d x 0,548 €	1 200 € + (d x 0,308)	d x 0,368 €
6 CV	d x 0,574 €	1 256 € + (d x 0,323)	d x 0,386 €
7 CV et plus	d x 0,601 €	1 301 € + (d x 0,34)	d x 0,405 €

d = distance parcourue à titre professionnel en 2018.

## Frais kilométriques motos 2019

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 0,341 €	768 € + (d x 0,085)	d x 0,213 €
3, 4 ou 5 CV	d x 0,404 €	999 € + (d x 0,071)	d x 0,237 €
+ de 5 CV	d x 0,523 €	1 365 € + (d x 0,068)	d x 0,295 €

d = distance parcourue à titre professionnel en 2018.

## Frais kilométriques vélocycleurs et scooters 2019

Puissance administrative	Jusqu'à 2 000 km	De 2 001 km à 5 000 km	Au-delà de 5 000 km
- de 50 cm <sup>3</sup>	d x 0,272 €	416 € + (d x 0,064)	d x 0,147 €

d = distance parcourue à titre professionnel en 2018.

## Progression de l'indice du coût de la construction

Trimestre	Sur 3 ans	Sur 1 an
3 <sup>e</sup> trim. 2017	+ 2,64 %	+ 1,64 %
4 <sup>e</sup> trim. 2017	+ 2,58 %	+ 1,34 %
1 <sup>er</sup> trim. 2018	+ 2,39 %	+ 1,27 %
2 <sup>e</sup> trim. 2018	+ 5,27 %	+ 2,10 %
3 <sup>e</sup> trim. 2018	+ 6,38 %	+ 3,77 %
4 <sup>e</sup> trim. 2018	+ 4,54 %	+ 2,19 %
1 <sup>er</sup> trim. 2019	+ 7,00 %	+ 3,41 %
2 <sup>e</sup> trim. 2019	+ 7,65 %	+ 2,77 %
3 <sup>e</sup> trim. 2019	+ 6,27 %	+ 0,75 %
4 <sup>e</sup> trim. 2019	+ 7,54 %	+ 3,88 %
1 <sup>er</sup> trim. 2020	+ 7,27 %	+ 2,43 %

## Indice et taux d'intérêt

	Juin 2020	Juillet 2020	Août 2020
Taux de base bancaire <sup>(1)</sup>	6,60 % <sup>(2)</sup>	6,60 % <sup>(2)</sup>	6,60 % <sup>(2)</sup>
Taux Eonia (moy. mens.)	-0,4607%	0,4650%	-0,4674%
Indice prix tous ménages <sup>(3)</sup>	104,79	105,19	105,09
Variation mensuelle	+ 0,1 %	+ 0,4 %	- 0,1 %
Variation 12 derniers mois	+ 0,2 %	+ 0,8 %	+ 0,2 %

(1) Taux variable suivant les établissements de crédit.

Taux le plus courant.

(2) Depuis le 15 octobre 2001.

(3) En base 100 année 2015.

Taux de l'intérêt légal : 2<sup>nd</sup> semestre 2020 : 3,11 % pour les créances des personnes physiques n'agissant pas pour des besoins professionnels et 0,84 % pour tous les autres cas.

## Taxe sur les salaires 2020

Taux <sup>(1)</sup>	Tranche de salaire brut/salarié Salaire mensuel	Salaire annuel
4,25 %	≤ à 667 €	≤ à 8 004 €
8,50 %	> à 667 € ≤ à 1 332 €	> à 8 004 € ≤ à 15 981 €
13,60 %	> à 1 332 €	> à 15 981 €

Abattement des associations : 21 044 €

(1) Guadeloupe, Martinique et La Réunion : 2,95 %, Guyane et Mayotte : 2,55 %, toutes tranches confondues.

## Frais kilométriques bénévoles <sup>(1)</sup>

Véhicule	Montant autorisé/km
Automobile	0,319 € <sup>(2)</sup>
Vélocycleur, scooter, moto	0,124 € <sup>(2)</sup>

(1) Abandon de frais à titre de dons

(2) Barème pour l'imposition des revenus 2019.

## Smic et minimum garanti en euros

SMIC 2019/2020	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.
SMIC horaire	10,03	10,03	10,15	10,15	10,15	10,15	10,15	10,15	10,15	10,15	10,15	10,15
Minimum garanti	3,62	3,62	3,65	3,65	3,65	3,65	3,65	3,65	3,65	3,65	3,65	3,65

## Feuille de paie | Cotisations sur salaire brut depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020

Charges sur salaire brut	Base 1	Cotisations à la charge du salarié de l'employeur 2	
<b>CSG non déductible et CRDS</b>	3	2,90 %	-
CSG déductible	3	6,80 %	-
<b>Sécurité sociale</b>			
- Assurance-maladie	totalité	- 4	13 % 5
- Assurance vieillesse plafonnée	tranche A	6,90 %	8,55 %
- Assurance vieillesse déplafonnée	totalité	0,40 %	1,90 %
- Allocations familiales	totalité	-	5,25 % 6
- Accidents du travail	totalité	-	taux variable
<b>Contribution solidarité autonomie</b>	totalité	-	0,30 %
<b>Cotisation logement (Fnal)</b>			
- Employeurs de moins de 50 salariés	tranche A	-	0,10 %
- Employeurs de 50 salariés et plus	totalité	-	0,50 %
<b>Assurance chômage</b>	tranches A + B	-	4,05 %
<b>Fonds de garantie des salaires (AGS)</b>	tranches A + B	-	0,15 %
<b>APEC (cadres)</b>	tranches A + B	0,024 %	0,036 %
<b>Retraite complémentaire</b>			
- 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 %
<b>Prévoyance cadres (taux minimum)</b>	tranche A	-	1,50 %
<b>Contribution au financement des organisations professionnelles et syndicales</b>	totalité	-	0,016 %
<b>Forfait social sur la contribution patronale de prévoyance 8</b>	totalité de la contribution	-	8 %
<b>Versement de transport 9</b>	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 Pour les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle, une cotisation salariale est due au taux de 1,50 %. 5 Ce taux est abaissé à 7 % pour les rémunérations annuelles inférieures ou égales à 2,5 Smic. 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. 7 La contribution d'équilibre technique est 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.

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

Horaire hebdomadaire	Nb d'heures mensuelles	Smic mensuel brut au 01/01/20*
35 h	151,67 h	1 539,42 €
36 h	156 h	1 594,41 €
37 h	160,33 h	1 649,38 €
38 h	164,67 h	1 704,36 €
39 h	169 h	1 759,34 €
40 h	173,33 h	1 814,32 €
41 h	177,67 h	1 869,29 €
42 h	182 h	1 924,28 €
43 h	186,33 h	1 979,26 €
44 h	190,67 h	2 045,23 €

\* Calculé par nos soins (1) Pour une durée légale hebdomadaire de 35 heures, avec majoration de salaire de 25 % pour les 8 premières heures supplémentaires et 50 % au-delà.

## Plafond de la Sécurité sociale

Brut	2020
Trimestre	10 284 €
Mois	3 428 €
Quinzaine	1 714 €
Semaine	791 €
Journée	189 €
Horaire (1)	26 €

Plafond annuel 2020 : 41 136 €  
 Plafond annuel 2019 : 40 524 €  
 Plafond annuel 2018 : 39 732 €  
 Plafond annuel 2017 : 39 228 €  
 Plafond annuel 2016 : 38 616 €  
 Plafond annuel 2015 : 38 040 €

(1) Pour une durée inférieure à 5 heures

## Remboursement forfaitaire des frais professionnels 2020

Frais de nourriture	2020
Restauration sur le lieu de travail	6,70 €
Repas en cas de déplacement professionnel (restaurant)	19 €
Repas ou restauration hors entreprise	9,30 €
Logement et petit déjeuner	Par jour
Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne	68,10 €
- Au-delà de 3 mois	57,90 €
- Au-delà de 24 mois	47,70 €
Autres départements*	50,50 €
- Au-delà de 3 mois	42,90 €
- Au-delà de 24 mois	35,40 €

\* En métropole.



## Des spécialistes pour servir et accompagner le monde associatif

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

### A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : [www.deloitte.com/about](http://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, La Défense 9 – 92800 Puteaux-Paris La Défense

© Avril 2019 Deloitte SAS – Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited