

LE BIMENSUEL DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

/// ISSN 0755-0006 /// 24,50 € /// 15 octobre 2022  
/// www.juriseditions.fr

JURISassociations

666

**BONUS**  
Retrouvez en  
supplément notre  
numéro spécial Forum  
national des associations  
& fondations.

NUMÉRIQUE

# ÉCRAN TOTAL

//// Projet associatif //// Accompagnement //// PANA //// Innovation sociale  
//// Site Internet //// Environnement

P. 16

juris  
ÉDITIONS DALLOZ  
Lefebvre Dalloz



Confédération Nationale du Crédit Mutuel - 46 rue du Bastion - 75 017 Paris - Sept. 2022

## Nous sommes fiers de soutenir la vie associative depuis plus d'un siècle.

Le Crédit Mutuel, partenaire privilégié des associations sur tous les territoires, accompagne les bénévoles, les salariés et les dirigeants qui contribuent au renforcement du lien social et des nouvelles solidarités.

Avec le site Associathèque, nous permettons à ceux qui s'engagent de gagner du temps et de consacrer leur énergie à leurs missions associatives.

**Une banque qui appartient à ses clients, ça change tout.**

**Crédit  Mutuel**

Le Crédit Mutuel, banque coopérative, appartient à ses 8,3 millions de clients-sociétaires



## LA MUTUALISATION DES CHARGES À L'ÉPREUVE DU CONTRÔLE DES SUBVENTIONS

**L**es associations subventionnées doivent jouer la carte de la transparence financière vis-à-vis des collectivités publiques qui les financent. Elles ont l'obligation de produire chaque année leurs comptes<sup>1</sup> et, en cas de subventions affectées, des comptes rendus financiers attestant la conformité des dépenses à l'objet des subventions allouées<sup>2</sup>. Les collectivités publiques peuvent demander toute pièce justificative. Les associations ont également l'interdiction de reverser des subventions à un autre organisme, sauf autorisation expresse de la collectivité publique versante (subventions en cascade). En effet, le décret-loi du 2 mai 1938 précise qu'« il est interdit à toute association, société ou collectivité ayant reçu une subvention d'en employer tout ou partie en subventions à d'autres associations, sociétés, collectivités privées ou œuvres, sauf autorisation formelle du ministre, visée par le contrôleur des dépenses engagées »<sup>3</sup>.

Ces obligations légales sont généralement rappelées dans les conventions d'objectifs<sup>4</sup>. Tout refus de communication ou toute communication tardive du compte rendu financier peut entraîner la suppression de la subvention. L'insuffisance des justifications peut aussi justifier une suspension, voire un retrait des subventions. De plus, cela ne peut qu'inciter la collectivité à ne pas renouveler la convention de subvention !

Dans le cas d'une mutualisation de moyens avec une autre association, les associations subventionnées ont tout intérêt à établir entre elles une convention<sup>5</sup>, précisant les services rendus et les conditions de refacturation, ainsi qu'un décompte des dépenses, de façon à être précisément en mesure de justifier que celles-ci ont bien été engagées pour les besoins de l'activité subventionnée. Ce mode d'organisation devrait être porté à la connaissance de la personne publique et, si possible, contractualisé dans la convention d'objectifs pour éviter tout reproche de subvention « en cascade » illicite.

C'est la leçon à tirer de l'affaire jugée par la cour administrative d'appel de Toulouse du 7 juin 2022<sup>6</sup>. En l'espèce, la ville de Toulouse avait suspendu le versement de la subvention allouée à une association gestionnaire d'une crèche et n'avait pas renouvelé celle-ci à son terme. En effet, un contrôle par les services municipaux des documents comptables fournis par l'association a permis de constater que celle-ci procédait à des versements importants au profit d'une union d'associations dont les seuls membres étaient l'association considérée et une autre association gérant également un équipement de petite enfance. Estimant ces versements en grande partie financés par la subvention accordée dans le cadre de la convention d'objectifs et ignorant la nature des actions menées par l'union, la commune a suspendu le versement du reliquat de subvention annuelle dans l'attente des justificatifs que l'association était invitée à produire. À défaut d'avoir produit des éléments suffisants sur les conditions de refacturation des charges et des services rendus par l'union, la ville a pu considérer à juste titre que l'association n'avait pas respecté ses obligations résultant de la convention d'objectifs et n'avait pas utilisé la subvention conformément à son objet. ■

1. Les comptes doivent être certifiés par le président à partir de 75 000 euros de subvention ou par un commissaire aux comptes à partir de 153 000 euros de subvention ou lorsque cela est prévu par la convention de subvention.

2. L. n° 2000-321 du 12 avr. 2000, art. 10.

3. Décr.-L. du 2 mai 1938, art. 15.

4. V. les modèles de conventions d'objectifs types publiés sur le site [www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr) ; dossier « Subventions publiques – Objectif convention I », JA 2021, n° 636, p. 17 ; v. égal. JA 2022, n° 664, p. 33.

étude T. Guillois, J. Chevalier.

5. Une telle convention s'impose d'ailleurs en cas de mise à disposition de personnel en application de l'article L. 8241-2 du code du travail.

6. CAA Toulouse, 7 juin 2022, n° 20TL20132, JA 2022, n° 665, p. 11, obs. T. Giraud.

# SOMMAIRE

## ACTUALITÉS

### JO, BO & Co

- P. 6\_** ■ FINANCEMENT PUBLIC – Vie associative : quels projets (de lois) pour 2023 ?
- P. 7\_** ■ DÉLINQUANCE DES MINEURS – Un sujet qui s'ouvre !
- VOLONTARIAT – Sapeurs-pompiers volontaires : fermez, démontez, roulez !
- POLITIQUE DE L'EMPLOI – Projet de loi de finances : cap sur 2023 !
- P. 8\_** ■ DROIT PÉNAL – Au menu du jour...
- DIPLÔMES SPORTIFS – Des changements dans l'air
- ORGANISMES DE TOURISME – Modifications conventionnelles
- LOGEMENT ET HÉBERGEMENT – Hausse des recours au DALO à Paris
- P. 9\_** ■ PROTECTION DE L'ENFANCE – Violences sexuelles : la Civise fait bouger les lignes
- SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL – Agréments du secteur
- SPORT – La Cour des comptes fait le bilan de l'Agence nationale du sport
- P. 10\_** ■ ESPACES NATURELS – Quelles pistes pour sécuriser la chasse ?
- ACTION SOCIALE – Alerte pour la rentrée sociale !
- PAUVRETÉ – Quel regard portent les Français ?
- HANDICAP – L'ONU demande la désinstitutionnalisation
- INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (IAE) – Les entreprises d'insertion en plein essor

### CÔTÉ COUR

- P. 11\_** ■ ASSOCIATIONS DE DÉFENSE DES CONSOMMATEURS  
Constitution de partie civile : attention au maintien de l'agrément !
- P. 12\_** ■ DONS ET LEGS – Une situation de vulnérabilité est fondée à restreindre certaines libéralités
- DOMMAGES – La responsabilité d'une commune engagée pour l'inondation d'un club sportif
- COMMANDE PUBLIQUE – Du délit d'atteinte à la liberté d'accès ou à l'égalité des chances dans les marchés publics

## ACTEURS

### SANS DÉTOUR

- P. 13\_** « Europe : une fenêtre d'opportunité pour la reconnaissance des associations et de l'économie sociale et solidaire ? », par Frédérique Pfrunder, déléguée générale du Mouvement associatif

### ÉCHOS

- P. 14\_** La sélection de la quinzaine des communiqués de presse des acteurs investis du secteur

### À L'AFFICHE

- P. 15\_** Colloques, appels à projets, webinaires... l'agenda des événements à ne pas manquer

## DOSSIER



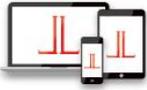
### NUMÉRIQUE

## ÉCRAN TOTAL

Le numérique dans le monde associatif a pris un tournant décisif à l'occasion de la crise sanitaire. S'il révèle de nombreux besoins notamment en termes d'accompagnement, il apparaît aussi être au service du projet associatif et de l'innovation sociale. Aujourd'hui, le numérique est partout : surfez sur la vague !

Par Cécile Bazin, Charlotte Debray, Claire Dubien, Julie Durand, Thomas Giraud, Jérémie Lachal, Olivia Lejosne Lilette et Guillaume Sanchez

- P. 17\_** La place du numérique dans le projet associatif : nouvel état des lieux
- P. 22\_** Accompagner la transition numérique des associations
- P. 25\_** Faire ensemble pour le numérique associatif : l'illustration des PANA
- P. 27\_** Transformation numérique et innovation sociale : les deux font la paire
- P. 29\_** La place stratégique du site Internet
- P. 32\_** Réduire les impacts environnementaux du numérique



Téléchargez sur votre smartphone ou votre tablette l'application gratuite Dalloz sous Android et iOS et connectez-vous à l'aide de vos identifiants personnels ou des identifiants qui vous ont été communiqués lors de votre abonnement ou de votre réabonnement.

Retrouvez également vos revues feuilletables sur le site [www.dalloz-revues.fr](http://www.dalloz-revues.fr)

## ARTICLES

- JURIDIQUE**
- P. 34\_ FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION : UNE DÉCENNIE DE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE, QUEL BILAN ?**  
La cinquième édition du « Panorama des fondations et fonds de dotation créés par les entreprises mécènes » vient de paraître ! L'occasion d'analyser les grandes tendances qui ont marqué la philanthropie d'entreprise depuis une décennie et d'esquisser celles qui pourraient influencer les années à venir.  
Par Kathleen McLeod Tremaux, Vincent Page et Nicolas Mitton
- FISCAL**
- P. 37\_ INTÉRÊT GÉNÉRAL : LA QUADRATURE DU CERCLE RESTREINT**  
Les difficultés dont les rescrits fiscaux sont aujourd'hui à l'origine tiennent essentiellement à la notion de cercle restreint de personnes. Après une tentative d'éclaircissement de l'administration fiscale en 2017, cette notion pêche encore par le flou qui l'entoure.  
Par Thierry Guillois et Jérémy Chevalier
- SOCIAL**
- P. 40\_ RELATIONS DE TRAVAIL : EMBAUCHER UN SALARIÉ**  
En tant qu'employeur, l'association doit respecter les mêmes obligations que n'importe quel autre employeur, mais pour le devenir, elle doit avoir accompli certaines formalités particulières. Tour d'horizon.  
Par Delphine Castel
- VIE ASSOCIATIVE**
- P. 43\_ ÉTUDES ET RECHERCHES : LA FRANCE ASSOCIATIVE EN MOUVEMENT, ÉDITION 2022**  
Outre le traditionnel bilan chiffré établi à partir de sources officielles, la connaissance du secteur associatif s'enrichit d'un nouvel indicateur utile pour estimer le nombre d'associations actives et d'une observation de l'emploi quasi exhaustive en termes de secteurs d'activité.  
Par Jacques Malet et Patrick Bonneau
- P. 46 COURRIER DES LECTEURS**
- P. 48 TABLEAU DE BORD**
- P. 50 ABÉCÉDAIRE DE L'EXPERT**

## INDEX

<b>Association de défense des consommateurs</b>	
– action en justice .....	11
– agrément .....	11
<b>Bail</b>	
– emphytéotique .....	46
<b>Bénévolat</b>	
– étude .....	43
<b>Chasse</b>	
– sécurisation .....	10
<b>Collectivité territoriale</b>	
– responsabilité administrative .....	12
<b>Commande publique</b>	
– délit d'atteinte à la liberté d'accès ou à l'égalité des chances .....	12
<b>Convention collective</b>	
– aide à domicile .....	9
– branche associative sanitaire et sociale (BASS) .....	9
– organismes de tourisme .....	8
<b>Économie sociale et solidaire (ESS)</b>	
– Europe .....	13
<b>Embauche</b>	
– formalités .....	40
– recrutement .....	40
<b>Emploi</b>	
– activité partielle .....	6
– associatif .....	43
– financement public .....	7
– handicap .....	10
– insertion par l'activité économique (IAE) .....	10
– politique publique .....	7
<b>Enfance et jeunesse</b>	
– délinquance des mineurs .....	7
– enquête .....	10
– financement public .....	6
– logement des jeunes .....	6
– lutte contre les violences sexuelles .....	9
– politique publique .....	6
<b>Établissement ou service social ou médico-social (ESSMS)</b>	
– numérique .....	8
– politique publique .....	10
<b>Étranger</b>	
– financement public .....	6
– titre de séjour .....	9
<b>Europe</b>	
– association .....	13
– économie sociale et solidaire (ESS) .....	13
<b>Financement</b>	
– mécénat .....	34 / 37 / 50
– parrainage .....	50
– public .....	6 / 7
– subvention .....	3
<b>Fondation</b>	
– mécénat d'entreprise .....	34
<b>Fonds de dotation</b>	
– bail emphytéotique .....	46
– dissolution .....	46
– mécénat d'entreprise .....	34
<b>Handicap</b>	
– emploi .....	10
<b>Insertion par l'activité économique (IAE)</b>	
– statistiques .....	10
<b>Justice</b>	
– pénale .....	8
– politique publique .....	8
<b>Libéralité</b>	
– restriction .....	12
– situation de vulnérabilité .....	12
<b>Logement et hébergement</b>	
– droit à l'hébergement opposable (DAHO) .....	8
– droit au logement opposable (DALO) .....	8
– financement public .....	6
– logement des jeunes .....	6
– logement social .....	9
<b>Mécénat</b>	
– cercle restreint de personnes .....	37
– d'entreprise .....	34
– intérêt général .....	34 / 37
– statistiques .....	34
<b>Mutualisation</b>	
– de moyens .....	3
<b>Numérique</b>	
– accompagnement .....	22 / 25
– enquête .....	17
– établissement ou service social ou médico-social (ESSMS) .....	8
– impact environnemental .....	32
– innovation sociale .....	27
– Point d'appui au numérique associatif (PANA) .....	25
– projet associatif .....	17
– site Internet .....	29
<b>Parrainage</b>	
– réglementation .....	50
<b>Pauvreté</b>	
– enquête .....	10
– lutte (contre la) .....	6
<b>Responsabilité</b>	
– administrative d'une commune .....	12
– indemnisation de dommages .....	12
<b>Santé</b>	
– financement public .....	6
<b>Sapeur-pompier volontaire</b>	
– formation .....	7
– indemnisation .....	7
<b>Solidarité et égalité des chances</b>	
– financement public .....	6
<b>Sport</b>	
– Agence nationale du sport .....	9
– attestation .....	8
– diplôme .....	8
– financement public .....	6
– politique publique .....	6 / 9
<b>Stagiaire</b>	
– protection sociale .....	46
<b>Subvention</b>	
– contrôle .....	3
– convention d'objectifs .....	3
– suspension de versement .....	3
<b>Titre-restaurant</b>	
– plafond quotidien .....	8
<b>TVA</b>	
– assujetti unique .....	9
<b>Vie associative</b>	
– étude .....	43
– Europe .....	13
– financement public .....	6
– numérique .....	16 à 33
– politique publique .....	6 / 13



À LA UNE  
FINANCEMENT PUBLIC

## Vie associative : quels projets (de lois) pour 2023 ?

Le gouvernement a présenté le 26 septembre 2022 les projets de lois de finances et de financement de la Sécurité sociale pour 2023. L'occasion de mettre en lumière les principales dispositions intéressantes du secteur associatif et d'entrevoir l'avenir financier...

### Sport, jeunesse et vie associative

Les crédits budgétaires de la mission « Sport, jeunesse et vie associative » pour 2023 sont annoncés à 1,78 milliard d'euros (contre 1,69 milliard d'euros affectés en 2022), auxquels s'ajoutent les taxes affectées de 0,17 milliard d'euros (identiques à 2022), soit un total de 1,95 milliard d'euros.

Au travers de la programmation de la mission « Sport, jeunesse et vie associative » retenue, trois objectifs majeurs sont poursuivis. Tout d'abord, le gouvernement entend favoriser l'engagement de la jeunesse et l'action associative. Pour cela, sur les 1,95 milliard d'euros de la mission, 837 millions seront affectés à ce premier objectif. Grâce à l'augmentation des moyens alloués au service national universel (SNU) – 8 % des crédits de la mission –, une nouvelle étape du déploiement du dispositif est espérée pour atteindre le nombre de 64 000 jeunes en 2023. Le service civique reste par ailleurs la priorité : ainsi, les 29 % des crédits de la mission et la mobilisation de la trésorerie de l'Agence du service civique permettront de maintenir la

dynamique du dispositif. En outre, le gouvernement renouvelle son financement pour le mentorat – dispositif « 1 jeune, 1 mentor » – à hauteur de 27 millions d'euros en 2023. Sa vocation est de mieux accompagner les jeunes – dans le parcours scolaire, le choix d'orientation ou la phase d'insertion professionnelle –, tout en permettant de renforcer les solidarités entre les générations et les territoires et de s'enrichir des diversités sociales. Il est à noter que le mentorat fait notamment partie des « autres dépenses en faveur de la jeunesse et de la vie associative », représentant 10 % des crédits de la mission.

Ensuite, le gouvernement entend développer la pratique sportive et soutenir le sport de haut niveau. 818 millions d'euros seront ainsi consacrés à ce deuxième objectif. Notamment, le dispositif Pass'Sport, créé en 2021 (décr. n° 2021-1171 du 10 sept. 2021, JO du 11, JA 2021, n° 645, p. 8), est reconduit pour un montant de 100 millions d'euros. Il permet le versement d'une aide publique forfaitaire de 50 euros à une association pour réduire le coût de l'inscription prise par un jeune. Le dispositif est classé dans les « autres dépenses en faveur du sport », qui représentent 22 % des crédits de la mission. Il est à noter que les dépenses relatives à l'Agence nationale du sport seront de l'ordre de 15 % des crédits de la mission.

Enfin, le gouvernement souhaite assurer une bonne préparation aux Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 et sécuriser la livraison des ouvrages olympiques : 295 millions d'euros seront ainsi déployés – soit 17 % des crédits de la mission.

### Autres missions

La mission « Solidarité, insertion et égalité des chances » – finançant les politiques publiques destinées à lutter contre la pauvreté, réduire les inégalités, protéger les personnes vulnérables et promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes – sera dotée de 29,84 milliards d'euros de crédits budgétaires en 2023, contre 27,69 milliards en 2022. La mission « Cohésion des territoires » – qui traduit la politique du gouvernement en faveur du logement, de l'hébergement d'urgence, de la ville et de l'aménagement du territoire – s'élèvera à 17,85 milliards d'euros en 2023, contre 17,19 milliards en 2022. La mission « Immigration, asile et intégration » sera dotée de 2 milliards d'euros en 2023, contre 1,90 milliard en 2022. La mission « Santé » atteindra les 3,4 milliards d'euros en 2023, contre – seulement – 1,30 milliard en 2022. Enfin, il est à noter que l'objectif global de dépenses (OGD) devrait avoisiner les 30 milliards d'euros, représentant une augmentation respective de 5,1 % et 5,2 % pour la prise en charge des personnes âgées et des personnes en situation de handicap. E.B.

[Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, dossier de presse « Projet de loi de finances 2023 », 26 sept. 2022 ; Gouvernement, dossier de presse « Projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2023 », 26 sept. 2022]

## EN BREF

### ■ MAYOTTE

Suite à l'augmentation du Smic au 1<sup>er</sup> août 2022, le taux horaire minimum de l'allocation d'activité partielle et de l'allocation d'activité partielle spécifique en cas de réduction d'activité durable a été revu (JA 2022, n° 664, p. 39) : cette augmentation s'applique aussi à Mayotte. [Décr. n° 2022-1241 du 19 sept. 2022, JO du 21]

### ■ LOGEMENT

Publication par l'Injep d'un rapport d'étude sur le non-recours des jeunes en rupture de logement et les apports et limites que présenterait la mise en place d'un dispositif de non-recours. [Injep, « Agir sur le non-recours des jeunes en rupture de logement », sept. 2022]

## Cap sur 2023 !

### DÉLINQUANCE DES MINEURS : UN SUJET QUI S'OUVRE !

Deux commissions sénatoriales ont publié un rapport sur la délinquance des mineurs dans le double objectif de prévenir ladite délinquance et d'éviter la récidive. À ce titre, le rapport souligne quatre nécessités : renforcer la connaissance de la délinquance des mineurs, rendre plus efficace la lutte contre le décrochage scolaire, lutter contre la violence scolaire et, enfin, mieux préparer la réinsertion du mineur délinquant et éviter la récidive par les apprentissages. Sur ce dernier point, il est notamment recommandé de réorienter les moyens destinés à la création de nouveaux centres éducatifs fermés vers le financement de la mise en œuvre des mesures existantes. E.B.  
[Sénat, rapp. n° 885 du 21 sept. 2022]

### VOLONTARIAT INDEMNISATION

## Sapeurs-pompiers volontaires : fermez, démontez, roulez !

Le montant de la nouvelle prestation de fidélisation et de reconnaissance des sapeurs-pompiers volontaires (SPV) est publié pour les années 2022 et 2023. Pour 2022, il débute à 411,60 euros pour les sapeurs cumulant au moins 15 années de service et évolue par tranches de 5 années de service, terminant à 2 049,90 euros pour les titulaires d'au moins 35 années de service. En 2023, avec les mêmes conditions d'ancienneté, ces chiffres augmentent significativement pour passer, respectivement, à 512,50 euros et 3 047,85 euros. Par ailleurs, le montant de l'indemnité horaire de base des SPV est modifié à compter du 23 septembre 2022. Il s'établit à 8,36 euros pour les sapeurs, 8,97 euros pour les caporaux, 10,13 euros pour les sous-officiers et 12,58 euros pour les officiers. Enfin, un arrêté précise les modalités de délivrance de la formation des sapeurs-pompiers professionnels et volontaires aux actes de soins d'urgence relevant de leur compétence, tels que prévus par les articles R. 6311-18 et R. 6311-18-1 du code de la santé publique. D.C.

[Arr. du 19 août 2022, JO du 22 sept., texte n° 7 ; arr. du 21 sept. 2022, JO du 22, textes n° 8 et 9]

Faisant suite à la présentation, le 12 septembre dernier, de la feuille de route du ministre du Travail, le budget prévisionnel de la mission « Travail et emploi » a été publié dans le cadre du dépôt du projet de loi de finances (PLF) pour 2023. Il est projeté d'allouer à la mission des crédits augmentés de 5,7 milliards d'euros par rapport à 2022 : en 2023, exceptionnellement – pour viser le « plein emploi » –, le budget devrait atteindre 20,71 milliards d'euros. Les principales hausses de crédits par rapport à 2022, en dehors du plan de relance, sont concentrées sur les aides en faveur du développement de l'alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation), sur la dotation à France compétences ainsi que sur la poursuite des pactes régionaux du plan d'investissement dans les compétences (PIC) (JA 2021, n° 640, p. 10). L'action gouvernementale est déclinée sur huit chantiers.

**France Travail.** Prévu pour se déployer à partir de janvier 2023, France Travail est le service public de l'emploi rénové. La réforme vise à créer un guichet unique, physique et numérique, pour tous les demandeurs d'emploi, quel que soit leur profil. Ces personnes bénéficieraient d'un accompagnement renforcé et seraient ensuite réorientées vers les différentes structures de l'emploi, coordonnées entre elles.

**Inclusion dans l'emploi.** Plusieurs cibles sont visées : les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), les personnes handicapées et les bénéficiaires de l'insertion par l'activité économique (IAE). Concernant le RSA, la réforme, à l'étude depuis quelque temps (JA 2021, n° 633, p. 41), devrait être lancée à l'automne. Une expérimentation de 12 mois devrait débiter sur 10 bassins d'emploi, sans plus de précision. Le travail en milieu protégé et l'IAE feront l'objet de nouvelles feuilles de route. Notamment, l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire est en question, ou encore la formation des personnes en parcours d'insertion.

**Contrat d'engagement jeune (CEJ).** Son déploiement quantitatif et qualitatif est prévu pour 2023, avec une garantie minimale de 15 heures d'activité par semaine et l'accès à des solutions et des actions d'accompagnement spécifiques.

**Apprentissage.** Le développement est poursuivi avec comme objectif d'atteindre 1 million d'apprentis.

**Parcours professionnels.** L'effort d'investissement dans les compétences est poursuivi sur tous les fronts. Au programme : modernisation et simplification de la validation des acquis de l'expérience (VAE), orientation du compte personnel de formation (CPF) sur les besoins de l'économie, transformation de l'appareil de formation initiale, etc.

**Chômage et retraite.** De grandes réformes attendent les parlementaires, mais le calendrier n'est pas encore dévoilé.

**Travailler mieux, vivre mieux.** Organisation des Assises du travail, concertation sur le partage de la valeur, réflexions sur le compte épargne-temps universel (CETU), prévention de l'usure professionnelle, politique de juste rémunération ou encore attractivité des métiers sont notamment au menu de ce dernier chantier. D.C.

[Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, « Objectif plein emploi », 12 sept. 2022 ; Ass. nat., projet de loi de finances pour 2023, n° 273, 26 sept. 2022 ; ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, « Projet de loi de finances 2023 », 26 sept. 2022]

# ACTUALITÉS

JO, BO & CO

## DROIT PÉNAL POLITIQUE PUBLIQUE

### Au menu du jour...

**L**e ministre de la Justice a adressé aux procureurs et procureurs généraux sa circulaire de politique générale orientée autour de quatre axes majeurs.

**Une justice pénale plus protectrice, pivot de la lutte contre la délinquance du quotidien.** Dans ce cadre, il s'agit de développer la justice de proximité, de monter en puissance dans la lutte contre la criminalité organisée et la délinquance lucrative – notamment en matière de saisies et confiscations, sont encouragées les affectations à des organismes sans but lucratif des biens immeubles confisqués (JA 2022, n° 660, p. 34) en lien étroit avec l'Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués (Agrasc) – et, enfin, d'accorder une attention plus soutenue aux atteintes graves aux personnes, notamment commises dans la sphère familiale.

**Une justice pénale au service d'une lutte plus visible contre les atteintes à notre patrimoine commun.** Cette notion renvoie tant au cadre de vie qu'à la protection de l'environnement et au « modèle républicain ». La mobilisation accrue est de mise sur le traitement judiciaire des atteintes à l'environnement, le traitement spécialisé de la cybercriminalité, le renforcement de la lutte contre les filières d'immigration irrégulière, le maintien d'un haut niveau de mobilisation contre le terrorisme et toute forme de radicalisation ou d'extrémisme violent, ainsi que sur la lutte contre la délinquance économique et financière et les atteintes à la probité.

**Une politique de sanction toujours adaptée.** En ce sens, l'adaptation du contenu de la sanction à l'infraction pénale implique que « cette sanction ait du sens et permette tout à la fois un travail de réflexion sur ses actes par le délinquant mais aussi une protection des victimes et de la société ». Sont notamment évoquées les alternatives aux poursuites à contenu et les compositions pénales – par exemple, stages de citoyenneté construits avec certaines associations – pour les infractions de basse ou moyenne intensité.

**Une protection des victimes au cœur de la politique pénale.** Enfin, une attention toute particulière doit être accordée à l'information portée aux victimes sur les suites données à leurs plaintes ou sur le parcours de peine des auteurs. De manière plus générale, l'intérêt sera porté sur les initiatives prises dans le développement de l'information et l'accompagnement des victimes dans la phase post-sentencielle afin que la considération due à ces victimes se prolonge au-delà du procès pénal.

[Circ. NOR : JUSD2226952C du 20 sept. 2022]

E.B.

## DIPLÔMES SPORTIFS : DES CHANGEMENTS DANS L'AIR

Différentes mentions de diplômes sportifs sont modifiées. Il s'agit de la mention « triathlon et disciplines enchaînées » du diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEPS) spécialité « perfectionnement sportif » ainsi que des mentions « tennis de table », « aviron et disciplines associées » et « char à voile » du brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS) spécialité « éducateur sportif ».

[Arr. du 8 août 2022, JO du 23 sept., texte n° 29 ; arr. du 8 août 2022, JO du 24 sept., textes n° 23 à 25]

E.B.

## ORGANISMES DE TOURISME : MODIFICATIONS CONVENTIONNELLES

L'avenant n° 36 du 25 mai 2022 (BOCC n° 2022/28) est étendu, sous réserve des dispositions relatives au Srmic, avec date d'effet au 1<sup>er</sup> juin 2022 pour les adhérents et au 1<sup>er</sup> septembre 2022 pour le reste de la branche. Il prévoit deux revalorisations :

- la valeur du point est portée à 1,16 euro (au lieu de 1,15 euro) ;
  - l'indice plancher de l'échelon 1.1. est fixé à 1 420 au lieu de 1 400.
- Enfin, l'avenant n° 1 du 25 mai 2022 à l'accord n° 32 du 17 décembre 2020 relatif à l'activité partielle de longue durée est étendu avec effet au 17 septembre 2022 (BOCC n° 2022/28).

[Arr. du 25 août 2022, JO du 31, texte n° 92 ; arr. du 13 sept. 2022, JO du 16, texte n° 76]

D.C.

## HAUSSE DES RECOURS AU DALO À PARIS

La préfecture de la région Île-de-France a publié le bilan 2021 du droit au logement opposable (DALO) à Paris, qui fait état d'une nouvelle hausse des recours après une accalmie liée à la crise sanitaire en 2020. Au cours de l'année 2021, ce sont en effet 13 242 recours qui ont été reçus pour passage en commission, contre 10 654 en 2020. Cette augmentation de 19 % doit être pondérée par rapport à la situation exceptionnelle de 2020, mais même en tenant compte des chiffres de l'année 2019, les demandes ont augmenté de 3 %. Parmi ces recours, 12 345 concernent le DALO et 897 le droit à l'hébergement opposable (DAHO). Un quart de ces demandes proviennent de personnes hébergées en structure d'hébergement ou en logement de transition. La commission a rendu 49 % de décisions positives en matière de logement et 57 % en matière d'hébergement. T.G.

[Préfecture de région Île-de-France, DRIHL, « Le droit au logement opposable à Paris – Bilan 2021 de la commission de médiation et de la mission DALO », sept. 2022]

## EN BREF

### ■ SPORT

Fixation des modalités de délivrance de l'attestation du « savoir-nager » en sécurité hors temps scolaire. [Arr. du 9 août 2022, JO du 24 sept., texte n° 26]

### ■ TITRES-RESTAURANT

Hausse du plafond d'utilisation quotidien des titres-restaurant de 19 à 25 euros à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2022. [Décr. n° 2202-1266 du 29 sept. 2022, JO du 30]

### ■ ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX

Modification de l'arrêté du 2 février 2022 relatif à un programme de financement destiné à encourager l'équipement numérique des ESSMS – fonction « Dossier usager informatisé pour les domaines personnes âgées, personnes en situation de handicap et acteurs de l'aide et du soin à domicile », vague 1. [Arr. du 16 sept. 2022, JO du 21, texte n° 19]

## PROTECTION DE L'ENFANCE VIOLENCES SEXUELLES

### La Ciivise fait bouger les lignes

La Commission indépendante sur l'inceste et les violences sexuelles faites aux enfants (Ciivise) a publié le 21 septembre dernier son rapport restituant un an d'appel à témoignages de femmes et d'hommes victimes de violences sexuelles durant leur enfance. Objectifs : lutter contre l'impunité des agresseurs, restaurer les victimes et prévenir les violences sexuelles afin que les enfants puissent grandir en sécurité. 20 préconisations ont ainsi été formulées et articulées autour de quatre axes fondamentaux : le repérage, le traitement judiciaire, la réparation incluant le soin et la prévention. Ce à quoi le gouvernement n'a pas manqué de réagir le même jour en annonçant la mise en place de premières mesures, tels la mise en œuvre d'une grande campagne nationale sur les violences sexuelles faites aux enfants ou encore le dépôt au Parlement d'une modification législative permettant le retrait de principe de l'exercice de l'autorité parentale en cas de condamnation d'un parent pour violences sexuelles incestueuses sur son enfant, sauf mention contraire de la juridiction de jugement par motivation spéciale. E.B.

[Ciivise, « Je parle pour moi et pour protéger les autres enfants – 1 an d'appel à témoignages », 21 sept. 2022 ; secrétariat d'État chargé de l'enfance, communiqué de presse du 21 sept. 2022]

## SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL : AGRÈMENTS DU SECTEUR

22 accords sont agréés dans la branche associative sanitaire et sociale (BASS) et dans le secteur de l'aide à domicile à but non lucratif. Pour la BASS, sont agréés :

- l'avenant n° 3 du 13 avril 2022 à l'accord du 23 avril 2015 relatif à l'actualisation des dispositions relatives à la mise à disposition de salariés auprès d'une organisation syndicale ;
- la recommandation patronale du 27 juin 2022 relative à la revalorisation des médecins coordonnateurs en établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) et des médecins salariés des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) dans le secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif ;
- la demande unilatérale du 21 avril 2022 relative à la demande d'agrément de 19 accords nationaux interprofessionnels (ANI) intervenus entre 2000 et 2021.

S'agissant de l'aide à domicile, l'avenant n° 50-2022 du 23 mars 2022 relatif à l'indemnisation des frais de déplacement est agréé.

D.C.

[Arr. du 19 août 2022, JO du 22 sept., texte n° 23]

## SPORT

### POLITIQUE PUBLIQUE

### La Cour des comptes fait le bilan de l'Agence nationale du sport

La Cour des comptes a rendu son rapport sur l'Agence nationale du sport (ANS), réalisé à la demande de la commission des finances de l'Assemblée nationale.

Créée en 2019 sous la forme d'un groupe-ment d'intérêt public (GIP), cette instance a pour objectif d'installer une véritable gouvernance nationale afin de coordonner les actions en faveur du développement du sport, notamment en favorisant le dialogue entre les collectivités publiques et les acteurs privés du secteur pour parvenir à une mutualisation de moyens effective, des budgets adaptés et des politiques publiques efficaces.

D'après la Cour des comptes, cet objectif est loin d'être atteint. D'abord, en termes budgétaires : si l'enveloppe de 461 millions d'euros consacrée au sport en 2022 va bien au-delà des 400 millions attendus par le secteur, elle fait figure de trompe-l'œil car elle mobilise des ressources conjoncturelles non pérennes, principalement issues du plan de relance et consacrées à la préparation des Jeux olympiques de 2024. Le budget structurel est estimé à 307 millions d'euros.

La Cour des comptes estime que le statut même de GIP de l'ANS n'apporte aucun

bénéfice en l'état dès lors que « son action repose quasi exclusivement sur les moyens de l'État ». Elle pointe également la nécessité de clarifier les relais de gouvernance territoriaux pour parvenir à harmoniser les pratiques, éviter la dispersion des aides et évaluer les effets réels de celles-ci.

Elle recommande également « d'assurer la cohérence des contrats de délégation, des contrats de développement fédéraux et des projets sportifs fédéraux ».

T.G.

[C. comptes, rapp. « L'Agence nationale du sport et la nouvelle gouvernance du sport – Des défis qui restent à relever », juil. 2022]

#### ■ LOGEMENT SOCIAL

Publication de mesures de simplification des subventions à la construction, l'acquisition et l'amélioration des logements locatifs sociaux. [Décr. n° 2022-1256 et 2022-1257 du 26 sept. 2022, JO du 27]

#### ■ TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE (TVA)

Précision des modalités de transmission des informations sur les opérations réalisées par les membres d'un assujetti unique. [Arr. du 22 sept. 2022, JO du 25, texte n° 3]

#### ■ ÉTRANGERS

Ajout à la liste de nouvelles catégories de titres de séjour dont la demande s'effectue au moyen d'un téléservice. [Arr. du 16 sept. 2022, JO du 21, texte n° 9]

# ACTUALITÉS

JO, BO & CO

## QUELLES PISTES POUR SÉCURISER LA CHASSE ?

Plusieurs accidents mortels ont entraîné la création d'une mission du Sénat sur la sécurisation de la chasse, qui a publié son rapport le 14 septembre 2022. Les préconisations écartent la mise en place de jours sans chasse à l'échelle nationale, appelant à renforcer le dialogue local entre les différents usagers de l'espace naturel. Les propositions comprennent également de nombreuses mesures relatives au contrôle, à la formation et au tutorat de jeunes titulaires de permis de chasse et à la limitation du taux d'alcoolémie compatible avec la manipulation d'armes à feu, sur la même base que les lois en vigueur pour la conduite automobile. Par ailleurs, la mission se déclare favorable à la création d'un « délit d'entrave dissuasif » qui cible les menaces et actes d'obstruction ou d'intrusion qui ont pour objectif d'empêcher les activités de chasse autorisée. T.G. [Sénat, rapp. d'information n° 882, 14 sept. 2022]

## ACTION SOCIALE POLITIQUE PUBLIQUE

### Alerte pour la rentrée sociale !

Au fil d'une conférence de presse tenue le 22 septembre 2022 pour évoquer sa rentrée sociale, l'Uniopss a tiré la sonnette d'alarme sur de nombreux sujets et affirmé sa volonté de mobilisation autour des métiers de la solidarité et de la santé. Son directeur, Jérôme Voiturier, déclare sans détour que « l'inquiétude est partout et concerne tous les champs dont [ils ont] la charge ». Pour étayer son propos, il présente les résultats de plusieurs travaux. D'abord, une enquête sur la pénurie de professionnels en protection de l'enfance : elle indique que près de 10 % des postes ne sont pas pourvus, provoquant des fermetures temporaires d'établissements et de services et une dégradation de l'accompagnement. L'Uniopss présente également un focus sur la jeunesse et pointe une dégradation de sa santé mentale suite à la crise sanitaire, une dégradation de ses conditions matérielles d'existence et un accroissement des inégalités. L'organisation plaide donc pour rendre accessible le RSA aux 18-25 ans. Enfin, un autre focus rend compte de la situation du secteur de l'autonomie et appelle à réformer en profondeur l'ensemble des métiers concernés, autant leur rémunération que leur encadrement, leurs conditions de travail et leur politique de formation professionnelle. T.G. [Uniopss, « Rentrée sociale 2022-2023 – 5 ans pour (re)faire société ? », 22 sept. 2022]

## PAUVRETÉ ENQUÊTE

### Quel regard portent les Français ?

Le Secours populaire a publié les résultats de son 16<sup>e</sup> baromètre de la pauvreté et de la précarité. Les personnes sondées estiment qu'une personne seule est pauvre quand son revenu mensuel net est inférieur à 1 263 euros, c'est-à-dire à peine 41 euros de moins que le Smic mensuel net et 161 euros de plus que le seuil de pauvreté officiel de l'Insee, fixé à 1 102 euros. Les autres indicateurs dessinent une évolution inquiétante, avec une augmentation significative de la part des Français qui a déjà connu une situation de pauvreté, celle qui connaît des difficultés financières – notamment liées aux transports et à l'énergie – et celle des Français connaissant un proche en situation de pauvreté. Par ailleurs, un Français sur quatre « vit à découvert ». L'étude se termine avec un focus sur le regard des enfants sur la précarité et démontre une conscience marquée de la réalité de la pauvreté. T.G.

[Secours populaire, « Résultats du 16<sup>e</sup> baromètre de la pauvreté et précarité », 7 sept. 2022]

## HANDICAP : L'ONU DEMANDE LA DÉINSTITUTIONNALISATION

Le Comité des droits des personnes handicapées de l'ONU a adopté de nouveaux textes pour présenter ses observations et recommandations relatives au droit au travail et à l'emploi des personnes handicapées. Le contenu de ces textes, qui s'appuie sur la consultation de plus de 500 personnes handicapées, remet directement en cause la politique française en la matière et incite à « abolir toute forme d'institutionnalisation » pour permettre aux personnes handicapées de « vivre de manière autonome et être incluses dans la société ». L'ONU présente ainsi les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) comme des « lieux de ségrégation ». Elle appelle à la mise en place d'un environnement juridique et social qui respecte la Convention des droits des personnes handicapées. T.G. [ONU, « Observation générale n° 8 consacrée au droit au travail et à l'emploi des personnes handicapées – Lignes directrices sur la désinstitutionnalisation », 9 sept. 2022]

## LES ENTREPRISES D'INSERTION EN PLEIN ESSOR

L'insertion par l'activité économique (IAE) est en plein essor : le nombre de personnes accompagnées augmente comme prévu (JA 2022, n° 658, p. 19), en tout cas au moins du côté des entreprises d'insertion (EI). Ainsi, le cap des 100 000 personnes accompagnées a été franchi en 2022. La hausse des embauches est en augmentation de 22,2 % entre mai 2021 et mai 2022 dans les EI, ce qui, selon la Fédération des entreprises d'insertion, confirme « la place de l'insertion comme premier dispositif de retour à l'emploi ». Le « Pacte ambition IAE » est un succès : en trois ans, 320 entreprises sociales inclusives supplémentaires ont été créées. D.C. [Fédération des entreprises d'insertion, communiqué de presse du 21 sept. 2022]

## À LA UNE

ASSOCIATION DE DÉFENSE DES CONSOMMATEURS

## Constitution de partie civile : attention au maintien de l'agrément !

Pour les associations, l'agrément est un précieux sésame. Il leur donne droit à de nombreux avantages, par exemple la possibilité de demander des subventions publiques (v. par ex. L. n° 2001-624 du 17 juill. 2001, art. 8, à propos de l'agrément « jeunesse et éducation populaire »).

### Importance de l'agrément

S'agissant des associations de défense des consommateurs, l'agrément les habilite en particulier à agir en réparation du préjudice direct ou indirect porté à l'intérêt collectif des consommateurs par une infraction pénale, c'est-à-dire à exercer l'action civile (C. consom., art. L. 621-1, al. 1<sup>er</sup>). Nul besoin, au demeurant, que l'intérêt à agir dont elles se prévalent soit strictement local (Civ. 1<sup>re</sup>, 15 juin 2022, n° 18-16.968, D. 2022. 1148). Cet agrément est délivré pour cinq ans, par arrêté soit du préfet, soit du ministre chargé de la consommation et du garde des Sceaux, selon que l'association a un rayonnement « local » – c'est-à-dire communal, départemental ou régional – ou national, et à condition d'obéir à certains critères : notamment avoir accompli, depuis au moins un an, une activité effective et publique des intérêts des consommateurs.

### Constitution de partie civile d'une association de défense des consommateurs

S'il est donc nécessaire, pour une association de défense des consommateurs, d'obtenir

cet agrément pour pouvoir exercer l'action civile, encore faut-il également qu'elle le conserve. La perte de l'agrément lui retire, en effet, ce droit, comme l'illustre un arrêt du 6 septembre 2022 dans lequel il est question d'une association d'aide aux maîtres d'ouvrage individuels, qui a été agréée en 2006 en qualité d'association de défense des consommateurs. Par actes d'huissier en date des 24 et 25 novembre 2015, elle a fait citer devant le tribunal correctionnel une société de construction de maisons individuelles et ses dirigeants pour avoir, notamment, à des dates comprises entre le 22 novembre 2013 et le 15 janvier 2015, exigé de plusieurs clients la remise du solde du prix de la construction de leur maison en violation de l'article L. 231-4, II du code de la construction et de l'habitation. Par jugement du 17 juin 2016, un tribunal correctionnel a déclaré irrecevables les citations directes. L'association a alors fait appel de ce jugement. Entre-temps, par arrêté préfectoral du 24 avril 2018, elle a fait l'objet d'un retrait de son agrément. Puis, par arrêt du 5 novembre 2020, la cour d'appel de Lyon a déclaré recevable la citation directe de l'association et a déclaré la société et ses dirigeants coupables des infractions reprochées, les condamnant à des peines d'amende et, solidairement, à payer à l'association la somme de 3 000 euros à titre de réparation du préjudice collectif des consommateurs. Elle justifie la qualité à agir de l'association par le

fait que le préjudice dont l'association poursuit la réparation a été subi avant décembre 2015, c'est-à-dire à une époque où son agrément était encore valable.

### Date d'appréciation de l'agrément

La Cour de cassation casse sèchement – et sans renvoi – l'arrêt d'appel, mettant ainsi définitivement fin au litige qui lui est soumis. La qualité à agir de l'association agréée s'apprécie au jour où la juridiction – précisément la juridiction du fond, éventuellement d'appel – statue. Or, relève la haute juridiction, « au jour où cette juridiction [la cour d'appel de Lyon] a statué, l'association ne bénéficiait plus de l'agrément lui permettant de solliciter la réparation d'un préjudice direct ou indirect à l'intérêt collectif des consommateurs ». La solution est d'importance. Il est peu douteux que sa portée dépasse largement les actions en justice des associations de défense des consommateurs ; elle vaut d'évidence pour toutes les actions en justice que certaines associations agréées sont habilitées à exercer, telle la constitution de partie civile des associations de protection de l'environnement (C. envir., art. L. 142-2, al. 1<sup>er</sup> ; v. pour une illustration : Crim. 23 juin 2020, n° 19-81.106, JA 2020, n° 625, p. 12).

X. Delpech  
[Crim. 6 sept. 2022, n° 20-86.225]



# ACTUALITÉS

CÔTÉ COUR

## UNE SITUATION DE VULNÉRABILITÉ EST FONDÉE À RESTREINDRE CERTAINES LIBÉRALITÉS

Le Conseil constitutionnel s'est prononcé sur une question prioritaire de constitutionnalité (QPC) portant sur l'examen de l'article 909 du code civil, qui énonce que « les membres des professions médicales et de la pharmacie, ainsi que les auxiliaires médicaux qui ont prodigué des soins à une personne pendant la maladie dont elle meurt ne peuvent profiter des dispositions entre vifs ou testamentaires qu'elle aurait faites en leur faveur pendant le cours de celle-ci ». La requérante estime que cet article limite le droit de disposer librement de son patrimoine, qui est un attribut fondamental du droit de propriété. Le Conseil constitutionnel fait valoir que cet article s'applique à une situation très précise et ne vaut que pour les libéralités consenties pendant le cours de la maladie dont la personne est décédée. Il juge donc que l'interdiction est fondée et poursuit un but d'intérêt général compte tenu de la situation de vulnérabilité dans laquelle se trouve la personne à l'égard de celle qui lui prodigue des soins. T.G. [Cons. const. 29 juill. 2022, n° 2022-1005 QPC]

## COMMANDE PUBLIQUE FAVORITISME

### Du délit d'atteinte à la liberté d'accès ou à l'égalité des chances dans les marchés publics

Pour caractériser un délit d'atteinte à la liberté d'accès ou à l'égalité des chances dans les marchés publics, l'article 432-14 du code pénal n'exige pas que la personne poursuivie soit intervenue, en fait ou en droit, dans la procédure d'attribution d'une commande publique. Une association est titulaire d'une délégation de service public (DSP) de restauration scolaire dans une commune. Elle candidate à sa succession, mais c'est une société qui remporte le marché. Cette société, son dirigeant et une employée municipale de

la commune, qui avait également travaillé pour le compte de la société, sont poursuivis en correctionnelle. L'employée communale avait apporté son aide à la société pour revoir son dossier de présentation, la société ayant baissé ses prix après la deuxième négociation. Les prévenus sont déclarés coupables et contestent. La chambre criminelle les retient dans les liens de la prévention : cumulant les fonctions de responsable du restaurant scolaire au sein de l'association qui exerçait antérieurement la DSP et les fonctions d'agent territorial en charge des missions de

gestion et d'organisation de la restauration scolaire, la prévenue disposait du pouvoir d'intervenir dans la procédure d'attribution de la DSP « au regard des multiples missions qu'elle assumait, de sa connaissance approfondie du fonctionnement de la restauration scolaire, du rôle qu'elle jouait tant au sein de la mairie que du groupement en charge de la [DSP] pour la mise en œuvre de la politique municipale de restauration scolaire et de l'expertise qu'elle apportait en la matière aux élus ». D.C. [Crim. 7 sept. 2022, n° 21-83-121]

## DOMMAGES INDEMNISATION

### La responsabilité d'une commune engagée pour l'inondation d'un club sportif

Suite à un orage, les locaux d'un club sportif ont été inondés et son matériel fortement endommagé. Le sinistre a été indemnisé par son assureur, qui a entamé une procédure auprès du juge administratif pour engager la responsabilité de la commune, une expertise faisant état d'un défaut d'entretien du réseau de canalisation. En première instance, la commune a été condamnée à verser plus de 6 000 euros à l'assureur et a fait appel de la décision. Sans succès puisque la cour administrative d'appel a confirmé ce jugement, rappelant que « pour s'exonérer de la responsabilité qui pèse ainsi sur elle, il incombe à la collectivité maître d'ouvrage soit d'établir qu'elle a normalement entretenu l'ouvrage soit que le dommage est imputable à une faute de la victime ou à un cas de force majeure ». Malgré la mise en cause des sociétés diligentes pour l'entretien des canalisations, la mobilisation de la garantie décennale doit faire l'objet d'une procédure distincte, aux fondements juridiques différents. T.G. [CAA Paris, 12 juill. 2022, n° 19PA01473]

# ACTEURS

SANS DÉTOUR

## EUROPE : UNE FENÊTRE D'OPPORTUNITÉ POUR LA RECONNAISSANCE DES ASSOCIATIONS ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ?

**P**oussées peut-être par les enseignements de la crise sanitaire, par les inquiétudes face à la montée des populismes, par la nécessité de réponses aux enjeux climatiques alliant durabilité et justice sociale, les institutions européennes semblent accorder depuis quelques mois une attention renouvelée à l'économie sociale et aux acteurs associatifs. En fin d'année 2021, puis tout début 2022, deux textes ont été publiés.

**Le premier**, le plan d'action pour l'économie sociale (Commission européenne, « Construire une économie au service des personnes : plan d'action pour l'économie sociale », COM (2021)778 final, 9 déc. 2021, JA 2022, n° 651, p. 6), présenté par le commissaire Schmit au nom de la Commission européenne, reconnaît le rôle essentiel d'« avant-garde » des acteurs de l'économie sociale dans la transition vers une société juste et résiliente, et annonce la mise en œuvre de mesures pour « mobiliser tout le potentiel » de cette économie. Le premier acte de ce plan devrait être une recommandation du Conseil de l'Union aux États membres (instrument non contraignant) pour la définition de conditions-cadres favorisant le développement de l'économie sociale.

**Le second texte**, adopté quelques semaines plus tard, en février 2022, est une résolution du Parlement européen (v. not. Parlement européen, S. Lagodinsky, rapp. A9-0007/2022) contenant des recommandations à la Commission européenne pour, d'une part, un règlement instaurant un statut pour les associations et organisations à but non lucratif européennes transfrontalières, et, d'autre part, une directive relative à des normes minimales communes pour les organisations à but non lucratif en Europe. La Commission européenne a annoncé en mai 2022 qu'elle donnerait suite à cette résolution et a donc engagé à l'été des travaux de préparation pour une initiative législative. Une consultation publique a été lancée, à laquelle tous les acteurs concernés sont invités à répondre (<https://ec.europa.eu> > « Marché unique

– Proposition d'initiative législative sur les activités transfrontières des associations »). Sur ce sujet comme sur le précédent, la Commission européenne devrait produire ses propositions d'ici à l'été 2023.

**Ce sont** de vastes et difficiles chantiers compte tenu de la diversité des cadres juridiques et des approches de ces sujets dans les différents États membres. Les définitions de l'économie sociale, de son périmètre et de la caractérisation de ceux qui la composent sont le fruit de cultures et d'histoires très diverses à travers l'Europe, entraînant bien des difficultés de compréhension. Le sujet de l'association européenne, quant à lui, n'est pas un sujet nouveau, loin de là.

**Il faut par ailleurs** éviter que ces différentes initiatives, portées par des directions de la Commission à dimension largement économique – la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion, d'une part, et la direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME, d'autre part –, n'abordent ces sujets que sous l'angle du renforcement du marché intérieur, en négligeant la dimension démocratique et citoyenne, au cœur des logiques d'action qui fondent pour nous l'économie sociale et solidaire et l'action associative. Il ne fait cependant aucun doute qu'il s'agit là d'opportunités pour faire reconnaître la place des organisations à but non lucratif et leurs spécificités dans les politiques, y compris économiques, de l'Union européenne, et pour donner un réel élan à une conception de l'économie pour et avec les citoyens. Il nous faut nous en saisir collectivement, avec nos homologues européens qui partagent les mêmes enjeux et convictions. ■



BIO EXPRESS

**FRÉDÉRIQUE  
PFRUNDER**

Déléguée générale de l'Ordre des architectes d'Ile-de-France  
Chargée de mission relations institutionnelles « Consommation, logement  
et cadre de vie » (CLCV), Association nationale de défense des consommateurs

2009-2014  
1999-2009

DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DU MOUVEMENT ASSOCIATIF  
DEPUIS AVRIL 2014

15 octobre 2022 - JURISASSOCIATIONS 666

13

# ACTEURS

ÉCHOS

## CONTRAT D'ENGAGEMENT JEUNE

**“ Recours contre la circulaire du 21 février 2022 relative à la mise en œuvre du contrat d'engagement jeune [...]. C'est l'ajout de [la] condition de régularité du séjour, qui n'est prévue ni par la loi ni par le règlement, qui est contesté. ”**

[Gisti, 18 septembre 2022]

## PROTECTION DE L'ENFANCE

**“ L'État et les départements signent la convention constitutive du groupement d'intérêt public « France Enfance protégée ». ”**

[Secrétariat d'État chargé de l'enfance, Assemblée des départements de France, GIP Enfance en danger, 28 septembre 2022]

## DALO

**“ Droit au logement opposable : les personnes en situation de handicap enfin prises en compte ! ”**

[Collectif Handicaps, Association DALO, 23 septembre 2022]

## HANDICAP

**“ Le Collectif Handicaps attendait des actes forts pour le premier budget du quinquennat. Hélas, les PLF et PLFSS pour 2023 – présentés hier en conseil des ministres – ne sont pas à la hauteur des attentes des personnes en situation de handicap. ”**

[Collectif Handicaps, 28 septembre 2022]

## CONTRAT D'ENGAGEMENT RÉPUBLICAIN

**“ À la lecture des derniers évènements, Le Mouvement associatif réaffirme son opposition au contrat d'engagement républicain et s'alerte des premières dérives constatées. ”**

[Le Mouvement associatif, 21 septembre 2022]

## AUTONOMIE

**“ Jean-Christophe Combe annonce la création d'une Journée nationale des aides à domicile. ”**

[Fédésap, 22 septembre 2022]

## NÉGOCIATION COLLECTIVE

**“ À quoi joue le gouvernement dans la CCNT 66 ? ”**

[UFAS CGT, 20 septembre 2022]

## SANITAIRE, SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL

**“ [...] L'Uniopss a fait part de ses nombreuses inquiétudes quant aux différents secteurs qu'elle représente, alors que débute un nouveau quinquennat. Daniel Goldberg, nouveau président de l'Union, a particulièrement insisté sur la nécessaire mobilisation autour de l'attractivité des métiers des solidarités et de la santé. ”**

[Uniopss, 22 septembre 2022]

## CONTRAT D'ENGAGEMENT JEUNE

**“ 178 000 jeunes bénéficiaires depuis le lancement en mars 2022. ”**

[Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, 29 septembre 2022]

# ACTEURS

A L’AFFICHE

## INTÉRÊT GÉNÉRAL

### Les impacts du « faire alliance » en France

La Caisse des dépôts et Le RAMEAU organisent un colloque pour valoriser la performance, l’innovation et la confiance issues des alliances d’intérêt général. Les résultats de l’étude d’impact de l’ODD 17 en France seront mis en débat. Réalisé entre 2018 et 2022 par l’Observatoire des partenariats, ce programme a mobilisé 21 études statistiques, le recensement de 1 000 exemples inspirants en territoires ainsi que l’organisation de sept débats au niveau national et d’une cinquantaine au plan local. Le cahier de recherche introductif « ODD 17 : les impacts du « faire alliance » en France » a rendu compte des avancées des pratiques en cinq ans. L’étude IMPACT-Citoyens, dont les résultats seront dévoilés lors du colloque, éclairera sur les attentes des Français sur le plan national mais aussi régional.

*Date : 3 novembre 2022 • Lieu : Caisse des dépôts, Paris 7<sup>e</sup> • Inscription gratuite mais obligatoire : [info@lerameau.fr](mailto:info@lerameau.fr).*

## ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

### 16<sup>e</sup> Forum national des associations & fondations

Rendez-vous incontournable du secteur associatif, de la philanthropie et de l’économie sociale et solidaire, la 16<sup>e</sup> édition du Forum national des associations & fondations (FNAF) se déroulera le 20 octobre au Palais des congrès de Paris. Cette journée de formation, d’information et d’échange sera l’occasion de débattre autour des grands enjeux du secteur associatif pour sensibiliser à la cause non lucrative, susciter l’engagement, digitaliser et faire grandir nos associations.

Invitation offerte : <https://event.forumdesassociations.com/registration/purchase?discount=8JUR>

*Date : 20 octobre 2022 • Lieu : Palais des congrès, Paris 17<sup>e</sup> • Renseignements : [www.forumdesassociations.com](http://www.forumdesassociations.com).*



## FINANCEMENT PRIVÉ

### Grands donateurs et philanthropie

L’Association française des fundraisers (AFF) organise la deuxième édition de la conférence « Grands donateurs et philanthropie ». Objectifs : vous donner des clés de compréhension des publics grands donateurs, vous guider dans la création ou l’évolution de votre stratégie, aider à embarquer votre gouvernance dans cette stratégie grands donateurs. Participez à cette conférence pour prendre de la hauteur sur des problématiques universelles, vous inspirer de bonnes pratiques étrangères et échanger avec vos pairs !

*Date : 15 et 16 novembre 2022 • Lieu : Le Philanthro-Lab, Paris 5<sup>e</sup> • Renseignements : [www.fundraisers.fr](http://www.fundraisers.fr).*

## ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

### Les Rencontres de l’Addes, un cycle pour interroger les porosités de l’ESS

L’Association pour le développement des données sur l’économie sociale (Addes) organise un cycle de réflexion sur le thème des porosités de l’ESS sous la forme d’un cycle de rencontres publiques d’octobre 2022 à début 2024, en partenariat avec la Fondation du Crédit coopératif et l’Institut Montpamasse. Ce cycle permettra la mise en débat de travaux de chercheurs ou de praticiens de l’ESS autour de cette question des frontières/porosités à travers des prismes sectoriels ou transversaux. La première rencontre portera sur les « enjeux et défis dans le secteur sanitaire et social ».

*Date : 18 octobre 2022 • Lieu : Auditorium de la Macif, Paris 15<sup>e</sup> • Renseignements : <https://addes-asso.fr>.*

## EN BREF

### 16 novembre 2022

Conférence de l’Institut français du monde associatif (IFMA) : « Quelle valeur sociétale créée par les associations ? Qualifier, évaluer, rendre compte : enjeux méthodologiques et stratégiques ». Musée des confluences, Lyon 2<sup>e</sup>, et en webinar ; <https://institutfrancaisdumondeassociatif.org>.

### 22 novembre 2022

Colloque de France générosités : « Où sont les donateurs français ? Constats et prospective ». Espace Reuilly, Paris 12<sup>e</sup> ; [www.francegenerosites.org](http://www.francegenerosites.org).

Pour nous faire part de vos communiqués et de vos événements, une adresse : [infojuris@dalloz.fr](mailto:infojuris@dalloz.fr)

## LE CHIFFRE

■ 38 % des associations déclarent que la crise sanitaire a facilité leur transformation numérique.

## LE CONSTAT

■ La crise sanitaire a révélé et amplifié l'importance de l'accompagnement au numérique des acteurs associatifs.

## NUMÉRIQUE

# ÉCRAN TOTAL

Le numérique dans le monde associatif a pris un tournant décisif à l'occasion de la crise sanitaire. S'il révèle de nombreux besoins notamment en termes d'accompagnement, il apparaît aussi être au service du projet associatif et de l'innovation sociale. Aujourd'hui, le numérique est partout : surfez sur la vague !



## SOMMAIRE

- P. 17 — La place du numérique dans le projet associatif : nouvel état des lieux
- P. 22 — Accompagner la transition numérique des associations
- P. 25 — Faire ensemble pour le numérique associatif : l'illustration des PANA
- P. 27 — Transformation numérique et innovation sociale : les deux font la paire
- P. 29 — La place stratégique du site Internet
- P. 32 — Réduire les impacts environnementaux du numérique

## LE PROGRAMME

■ Les Points d'appui au numérique associatif (PANA) contribuent à répondre aux besoins en la matière.

## L'ENJEU

■ Le numérique représente nombre d'impacts environnementaux qu'il convient de réduire.

**C**omme souvent, une période tendue et difficile conduit à trouver des voies de passage. Face au Covid-19, il s'agissait d'abord de maintenir le contact entre les différents acteurs de l'association. Puis, il a fallu faire face aux vagues épidémiques successives, se réinventer, penser et préparer la suite... Le rôle essentiel joué par le numérique pendant la crise perdure aujourd'hui, avec des avancées certaines et de nouveaux défis à relever.

L'enquête nationale annuelle sur la vie associative, mise en place par Recherches & Solidarités en 2008 et qui comporte également une partie thématique consacrée tous les trois ans au sujet du numérique, dresse un état des lieux de la situation et pointe les enjeux et les risques auxquels doivent aujourd'hui faire face les acteurs associatifs. Elle constitue une ressource majeure pour le Centre de ressources du dispositif local d'accompagnement (CRDLA) Numérique, créé en 2021 et coporté par Solidatech<sup>1</sup> et Le Mouvement associatif, ainsi que pour l'ensemble des structures d'appui à la vie associative. Les repères précis et actualisés, issus des résultats de cette enquête, leur permettront d'apporter des réponses adaptées aux besoins d'accompagnement des associations sur ces sujets liés au numérique<sup>2</sup>. Elle s'est déroulée, en ligne, du 26 avril au 30 mai 2022, auprès d'un échantillon de 2 776 responsables associatifs originaires de toutes les régions et reflétant la diversité du tissu associatif. Les résultats<sup>3</sup> ont été traités selon la méthode des quotas, appliquée aux variables correspondant aux secteurs d'activité<sup>4</sup> et à la taille des associations, appréhendée selon le budget annuel<sup>5</sup>.

# LA PLACE DU NUMÉRIQUE DANS LE PROJET ASSOCIATIF : NOUVEL ÉTAT DES LIEUX

L'accélération des pratiques numériques, depuis la crise sanitaire, a facilité l'adoption des outils au sein des associations. Cependant, les besoins d'accompagnement restent forts, notamment pour réduire la fracture numérique interne et développer une approche stratégique globale.

## LA CRISE, ACCÉLÉRATEUR DE CHANGEMENTS

Dès les premiers jours de la crise sanitaire et du premier confinement au printemps 2020, Le Mouvement associatif, le Réseau national des maisons des associations (RNMA) et Recherches & Solidarités, en lien avec la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, ont souhaité donner la parole aux dirigeants associatifs pour qu'ils puissent témoigner de leurs difficultés. Trois enquêtes ont été menées entre mars 2020 et mai 2021<sup>6</sup>. Elles ont permis de prendre régulièrement le pouls du secteur associatif et de nourrir les réflexions sur les dispositions à prendre pour l'aider à surmonter la situation.

Les témoignages recueillis au cours de ces différentes enquêtes ont montré combien les responsables associatifs, passé la sidération, se sont mobilisés dans un esprit de solidarité et pour leur propre association<sup>7</sup>. L'enquête du printemps 2021, un peu plus d'un an après le premier confinement, indique que 73 % des équipes dirigeantes ont été amenées à revoir leur organisation, leur mode de fonctionnement. La situation au printemps 2022 est la suivante :

- 26 % ont vu leurs pratiques numériques accélérer avec la crise ;
- 19 % se sont lancées à l'occasion de la crise : 12 % en tirent bénéfice aujourd'hui et 7 % sont en difficulté ;
- 22 % des associations étaient déjà bien outillées avant la crise et n'ont pas vu de changement ;

1. Solidatech est un programme de solidarité numérique dédié aux organisations à but non lucratif. Sa mission est d'aider ces structures à renforcer leur impact par le numérique. Il est porté par Les Ateliers du Bocage, une coopérative d'insertion membre du mouvement Emmaüs.  
2. V. égal. en p. 22 de ce dossier.

3. Recherches & Solidarités, Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif en 2022 », 4<sup>e</sup> éd., oct. 2022.

4. Santé, social, humanitaire, culture, sport, loisirs, éducation populaire, autres activités.

5. Moins de 10 000 euros, de 10 000 à 50 000 euros, de 50 000 à 150 000 euros, de 150 000 à

500 000 euros, plus de 500 000 euros.

6. Recherches & Solidarités, Le Mouvement associatif, RNMA, « #Covid-19 : quels impacts sur votre association ? », 9 avr. 2020, JA 2020, n° 618, p. 6, obs. E. Benazeth ; Le Mouvement associatif, RNMA, Recherches & Solidarités, DJEPVA, France générosités, CNEA, « #Covid-19 : où en sont les associations après

●●● ■ 16% ont des pratiques numériques toujours limitées ;

■ 17% des participants à l'enquête ont eu du mal à qualifier et ont préféré s'abstenir.

Au bilan, la crise a facilité la transformation numérique de 38% des associations (26% + 12%), soit environ 4 associations sur 10. Parmi les évolutions positives constatées par les dirigeants, arrive en tête une meilleure participation grâce aux échanges à distance (61%). Près de la moitié des diri-

geants notent par ailleurs que l'information circule mieux, que les tâches administratives prennent moins de temps et, dans les associations employeuses, que le télétravail a fait son entrée.

Dans 30% des associations, la prise des décisions est facilitée par le numérique grâce à une information plus fluide et une meilleure participation aux échanges à distance, grâce aussi à l'organisation des assemblées générales et des conseils d'administration

en ligne. Ces associations y sont venues souvent par obligation au début de la crise, aidées ensuite par les assouplissements juridiques<sup>8</sup>. Depuis, certaines associations expérimentent avec succès les formules mixtes – présentiel et distanciel – alliant facilité des échanges et convivialité, d'une part, et participation plus large, d'autre part.

Quelle que soit la formule aujourd'hui, les assemblées générales et les réunions en ligne auront connu un véritable développement avec la crise sanitaire. Il en est de même du travail collaboratif qui concerne aujourd'hui la moitié des associations (+10 points par rapport à 2019).

## PEU DE CHANGEMENTS SUR LES OBJECTIFS RECHERCHÉS

Au-delà de ces changements notables sur les assemblées générales en ligne et le travail collaboratif, la crise n'a pas eu pour effet d'étendre de manière significative les ambitions des associations concernant leurs pratiques numériques. Communiquer sur les actions menées et se donner de la visibilité, première fonction du numérique à ses débuts, reste l'objectif numéro un en 2022. Il est visé par 74% des associations, talonné par l'information et l'animation internes (70%) et suivi par la gestion de l'association (63%), à savoir la comptabilité, la gestion des adhérents, ou encore le suivi et l'évaluation des actions.

Les évolutions constatées par rapport à 2019<sup>9</sup> sont limitées, dans un sens comme dans un autre. La gestion de l'association, la recherche de financements et la collecte de dons progressent ainsi de 3 ou 4 points. Et



© Alexander Bakarov

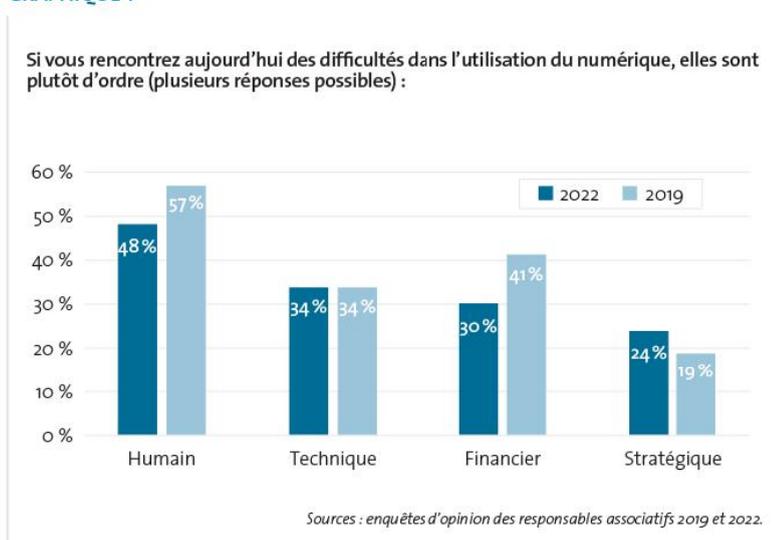
le confinement ? », juin 2020, JA 2020, n° 623, p. 10, obs. E. Autier ; Recherches & Solidarités, Le Mouvement associatif, RNMA, DJEPVA, France générosités, Hexopée, « #Covid-19 : où en sont les associations un an après ? », juin 2021, JA 2021, n° 642, p. 6, obs. E. Benazeth ; v. égal. « Crise sanitaire – En quête de vie... associative ! », JA numéro spécial du 15 oct. 2021.

7. V. égal. dossier « Crise sanitaire – Toujours debout ! », JA 2020, n° 626, p. 15.

8. JA 2021, n° 635, p. 33, étude X. Delpech.

9. Recherches & Solidarités, Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif en 2019 », oct. 2019, JA 2019, n° 606, p. 19, étude C. Bazin, C. Dubien in dossier « Numérique – Ne restez pas sur la touche ! ».

GRAPHIQUE 1



l'animation des équipes, la mobilisation des bénévoles et le développement de nouveaux services aux adhérents reculent dans des proportions voisines. De nombreuses associations ont pourtant fait preuve d'une réelle inventivité, momentanément lors des confinements, pour renforcer ou proposer des alternatives à des services existants. Mais ces tempêtes passées, cela reste assez loin de leurs priorités aujourd'hui.

### TOUJOURS DES DIFFICULTÉS, EN LÉGER RECU TOUTEFOIS

En 2019, 16 % des responsables associatifs déclaraient ne rencontrer aucune difficulté sur les sujets relatifs au numérique ; en 2022, ils représentent 24 %. Cette progression de 8 points mérite d'être soulignée. Elle peut trouver une explication dans l'accé-

lération des pratiques numériques avec la crise, dans la montée en compétences des acteurs associatifs ou encore dans les interventions des acteurs de l'accompagnement qui se sont multipliées ces dernières années.

La mobilisation de ces structures d'appui reste d'ailleurs particulièrement cruciale. En effet, par différence, 76 % des associations éprouvent des difficultés. Parmi celles-ci, arrivent en tête les difficultés d'ordre humain pour près de la moitié des dirigeants : lever les appréhensions de certaines personnes, trouver les compétences, maintenir les relations entre tous les membres... Viennent ensuite les obstacles techniques (pour 34 % des associations) : disposer d'une bonne connexion, trouver les outils, suivre les évolutions, assurer la maintenance, veiller à l'articulation et à la compatibilité

entre les outils... Juste derrière, 30 % des responsables associatifs font état de leurs difficultés financières : s'équiper, former les bénévoles et les salariés, éventuellement faire appel à un prestataire, assurer son financement dans la durée...

Les questions d'ordre stratégique sont moins souvent soulevées (24 %), probablement parce qu'elles sont nettement moins abordées dans les associations. Les évolutions entre 2019 et 2022 méritent pourtant attention de ce point de vue (v. graphique 1).

Les difficultés sont moindres sur le plan humain et sur le plan financier. Déjà en 2019, l'enquête enregistrait des progrès sur ce dernier point par rapport à 2016<sup>10</sup>. Elle confirmait l'émergence de solutions numériques peu coûteuses et parfois gratuites ainsi qu'une meilleure connaissance de cette offre « accessible ». Ces tendances se sont confirmées au cours des dernières années, plaçant cette fois les contingences financières au troisième rang des difficultés, derrière les obstacles techniques. Ces derniers, qui semblaient déjà mieux surmontés en 2019, restent tout de même subis par environ un tiers des dirigeants.

Les difficultés d'ordre stratégique pour garantir la cohérence avec le projet associatif, choisir les outils adaptés, évaluer la pertinence, ne pas perdre de vue son cœur de métier sont les seules à progresser, passant de 19 % en 2019 à 24 % en 2022. Dans un premier temps, on pourrait s'en alarmer. À la réflexion, il se peut que cela corresponde positivement à une certaine prise de conscience des choix à faire et des orientations stratégiques à prendre. Les dirigeants associatifs comprendraient-ils ●●●

10. Recherches & Solidarités, Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif en 2016 », nov. 2016, JA 2017, n° 561, p. 18, étude C. Dubien, C. Bazin in dossier « Numérique – La fibre associative ».

# DOSSIER

●●● mieux l'intérêt de fonctionner en mode projet sur le numérique ? Définir puis mettre en œuvre une stratégie numérique à l'échelle de l'association, tout en répondant aux besoins opérationnels sur le court terme, devient en effet un défi de plus en plus important pour les dirigeants associatifs. Ces derniers ont pu s'exprimer utilement, dans cette enquête, sur ce qui pourrait aider

leur association à y répondre et à apporter des solutions aux difficultés qu'elle rencontre.

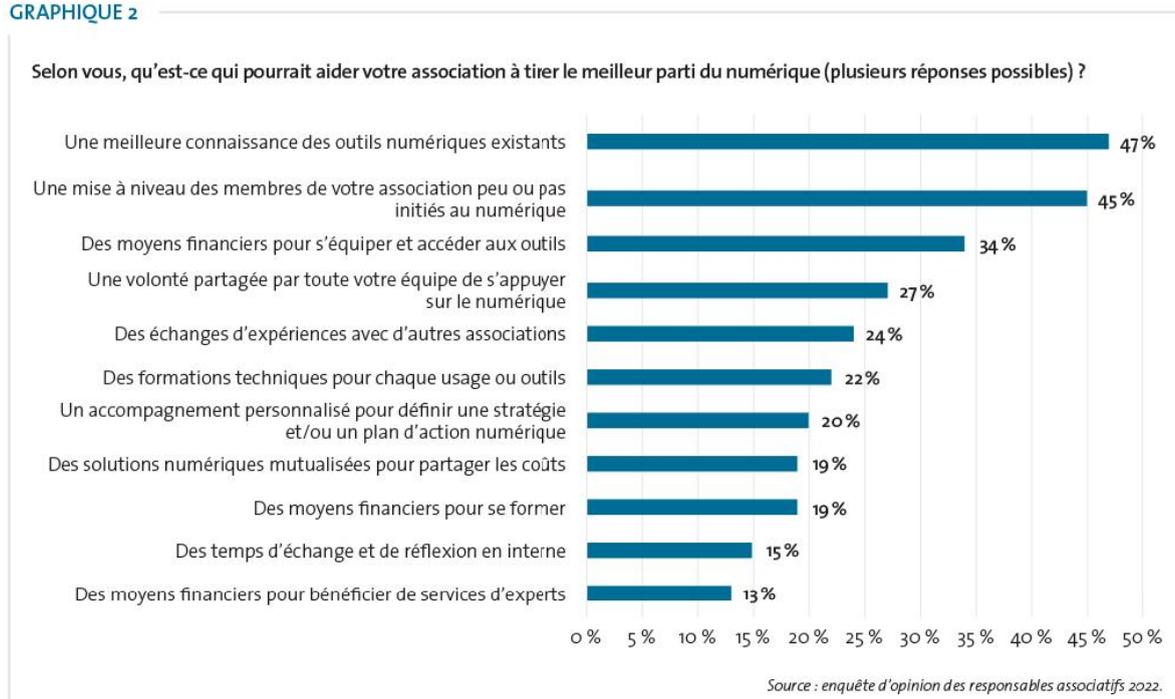
## PRIORITÉ DONNÉE À UNE CONNAISSANCE TECHNIQUE PARTAGÉE

Sur une dizaine de leviers d'action proposés pour tirer bénéfice du numérique, deux

se détachent nettement : une meilleure connaissance technique et la mise à niveau des membres de l'association peu ou pas initiés (v. graphique 2).

Il n'est pas surprenant que près de la moitié des associations (47 %) manquent de repères face à la diversité des solutions proposées et que leurs dirigeants s'interrogent : quelles sont les fonctionnalités de chacune ? Les

GRAPHIQUE 2



atouts des unes par rapport aux autres et au regard des objectifs fixés ? Quelle aide technique et quelle forme de maintenance sont proposées ?...

Quant au souhait de mise à niveau des membres de l'équipe les moins initiés (une attente dans 45 % des associations), il soulève des questions d'ordre humain et d'ordre technique. Sur le plan humain, le partage des compétences nécessite de prendre le temps de sensibiliser et de former les parties prenantes, de lever la résistance de certains, aussi de veiller à n'écarter personne des circuits d'information et de décision. La recherche d'une volonté partagée par toute l'équipe de s'appuyer sur le numérique (27 %) s'inscrit dans la même dynamique et en constitue le préalable. Sur le plan technique, il s'agit aussi, grâce à des formations (22 %), de donner à chacun les moyens de bien s'approprier les outils pour une bonne utilisation et une plus grande efficacité.

Environ un tiers des associations (34 %) souhaiteraient disposer de moyens financiers pour s'équiper : les solutions numériques mutualisées pour un partage des coûts pourraient apporter une réponse partielle, envisagées par 19 % de dirigeants. Ils sont un peu plus nombreux (24 %) à croire en des échanges d'expériences, davantage d'ailleurs qu'en des échanges en interne (15 %), certainement en raison d'un manque de compétences propres. De ce point de vue, 19 % des associations souhaiteraient disposer de moyens financiers pour proposer ces formations en interne.

Enfin, un responsable sur cinq mise sur un accompagnement personnalisé pour définir une stratégie et un plan d'action. Cette

proportion (20 %) rejoint celle des associations en difficulté sur le plan stratégique, mentionnée précédemment et qui s'élève à 24 %. Ainsi, ces deux résultats se confortent : les réponses de ces dirigeants montrent que la formule de l'accompagnement personnalisé séduit la plupart de ceux qui se disent concernés par des difficultés stratégiques.

### DE VRAIS ENJEUX POUR LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accélération des pratiques avec la crise sanitaire et la prise de conscience des atouts du numérique sont loin d'avoir réduit les besoins d'accompagnement. Les témoignages des 2776 responsables associatifs de l'enquête permettent de les préciser et livrent des enseignements utiles aux acteurs publics et associatifs qui en ont la charge. Chacun les identifiera dans l'étude<sup>11</sup> ; il convient ici d'en citer trois.

Tout d'abord, il s'agit de la visibilité et de l'accessibilité des structures d'appui, notamment dans les territoires dits « oubliés » que sont les zones de revitalisation rurale (ZRR)

et les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Les résultats, traités selon de nombreux critères pour tenir compte de la diversité des situations, montrent de plus grandes difficultés dans les associations implantées dans ces territoires où la vitalité associative est pourtant si importante.

De plus, les associations encore « peu initiées » au numérique représentent 22 % de l'ensemble du secteur : elles méritent, de la part des structures d'appui, une attention privilégiée, voire des démarches spécifiques pour leur permettre de les identifier afin de leur proposer un accompagnement. En effet, un quart des dirigeants de ces associations déclarent ne pas savoir vers qui se tourner pour avoir des informations ou des conseils sur le numérique ; en moyenne, ils sont 11 %.

Enfin, parmi la diversité des besoins d'accompagnement, deux ressortent particulièrement suite à la période si particulière que l'on a récemment traversée : réduire la fracture numérique encore trop présente au sein des associations et accompagner l'émergence d'une approche stratégique globale. ■



AUTEUR Claire Dubien  
TITRE Responsable du programme  
Solidatech

AUTEUR  
TITRE

Cécile Bazin  
Directrice-cofondatrice  
de Recherches & Solidarités



11. Recherches & Solidarités, Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif en 2022 », préc. En ligne sur [www.solidatech.fr](http://www.solidatech.fr) et [www.recherches-solidarites.org](http://www.recherches-solidarites.org).

35%

© merovingian

## ACCOMPAGNER LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES ASSOCIATIONS

L'accompagnement associatif en matière de transition numérique soulève des questions d'ordre éthique et stratégique, propres à nourrir les pratiques, les expérimentations comme les politiques publiques de développement de la vie associative et de l'engagement.

**A**près avoir défini la notion d'accompagnement et la diversité des sujets, des formes et des acteurs qu'elle implique sur le terrain associatif, il conviendra de dresser à grands traits l'état de l'art de cet accompagnement pour souligner les besoins actuels et futurs encore insuffisamment couverts sur le territoire.

### LES DIFFÉRENTES FACETTES DE L'ACCOMPAGNEMENT ASSOCIATIF

Dans le monde associatif, l'accompagnement peut être compris de deux façons.

La plus répandue est celle de l'accompagnement offert aux personnes directement concernées par l'action associative. Par exemple, un foyer de jeunes travailleurs propose un accompagnement du parcours d'insertion. L'Unapei construit plutôt un accompagnement à trois voix dans les associations œuvrant en faveur des personnes en situation de handicap. Mais l'accompagnement peut aussi être celui des dirigeants et des équipes associatives dans la définition de leur stratégie et/ou de leur fonctionnement. En réalité, ce deuxième type d'accompagnement est bien souvent la condition de la

bonne réalisation du premier type d'accompagnement. C'est sur cet accompagnement proposé aux acteurs associatifs que se focalise ici le propos.

L'accompagnement associatif, ou appui aux associations, s'est progressivement structuré dès les années 1980. Il prend une diversité de formes : information et orientation, mise à disposition d'outils et de ressources, formation et échanges entre pairs, mission de conseil ponctuelle ou parcours d'accompagnement inscrit dans la durée, individuel, collectif ou mixte, en présentiel ou à distance... Partout sur le territoire métropolitain – et, dans une

1. En cours de mise à jour, le site public [associations.gouv.fr](http://associations.gouv.fr) en référence environ 2 000 qui agissent à titre gratuit.

2. Créé en 2002, le DLA est animé par l'Avisé au niveau national et copiloté par l'État, le Fonds social européen, Le Mouvement associatif, ESS

France, les collectivités territoriales, Régions de France et la Banque des territoires.

3. V. en p. 17 de ce dossier.

4. V. not. Recherches & Solidarités, Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif en 2019 », oct. 2019, JA 2019, n° 606, p. 19, étude C. Bazin,

C. Dubien in dossier « Numérique – Ne restez pas sur la touche ! » ; France Active, Solidatech, IAE de Paris, « La transformation numérique : quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS », 2019, JA 2019, n° 606, p. 29, étude T. Charlier in dossier préc. 5. En français : une entreprise qui exerce

moindre mesure, ultramarin –, une myriade d'acteurs publics et privés<sup>1</sup> se mobilisent pour répondre aux besoins des associations : fédérations et unions, maisons des associations et services municipaux, délégués du préfet à la vie associative, universitaires ou consultants mandatés par le dispositif local d'accompagnement (DLA)<sup>2</sup>, experts agissant bénévolement ou en pro bono... Ces acteurs divers partagent néanmoins un objectif commun : mobiliser une expertise propre à nourrir les pratiques et les réflexions stratégiques des acteurs associatifs d'intérêt général tout en leur apportant un regard neuf et bienveillant. S'il est préférable que cet accompagnement au service de projets à but non lucratif ne devienne pas un marché dérégulé, il faut reconnaître que la tendance est en train de s'ancrer. Il convient donc de saluer les efforts des services de l'État et des réseaux associatifs pour structurer et faire connaître une offre d'accompagnement gratuite, rendue possible par la copériorité des acteurs publics et associatifs aux échelles locale et nationale.

Dans les différents champs couverts par la vie associative, de l'émergence à la consolidation des projets et, le cas échéant, lors du transfert, de l'essaimage ou du « passage à l'échelle », les acteurs qui animent la vie associative, qu'ils soient bénévoles ou salariés, expriment des besoins d'accompagnement qui peuvent concerner une grande variété de sujets. Parmi ceux bien repérés comme transverses à la diversité du tissu associatif, on trouve la gouvernance et la stratégie, les ressources humaines salariées, bénévoles ou volontaires, le modèle économique et la démarche d'évaluation, la mobi-

lisation des soutiens, l'influence, ou encore la communication interne et externe. Plus récemment, et singulièrement depuis la crise sanitaire, les besoins d'accompagnement au numérique s'expriment beaucoup plus nettement<sup>3</sup>. Quel est l'état de l'art de cet accompagnement de la transition numérique des associations ?

### ACCOMPAGNER LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES ASSOCIATIONS : OÙ EN EST-ON ?

Au fil de ses enquêtes, Solidatech<sup>4</sup>, un des *pure players*<sup>5</sup> du numérique pour les associations, montre que l'entrée dans la culture numérique des associations progresse timidement et de façon non homogène selon l'ancienneté, le secteur d'intervention ou la structuration socio-économique. Ainsi, certaines associations ont le numérique chevillé au corps et organisent leur projet autour d'une solution numérique. Parmi elles, certaines adoptent les codes de la *start-up* mais d'intérêt général, comme le Label Emmatis, première « marketplace<sup>6</sup> solidaire », ou Jaccede, qui référence les lieux accessibles aux personnes en situation de handicap. D'autres affirment au contraire leur attachement aux valeurs du libre<sup>7</sup>, comme les incontournables April ou Framasoft. Disposant de moyens humains et financiers importants, les associations employeuses les plus importantes ont pris le tournant numérique et engagé une véritable transformation, comme l'Union nationale des centres sportifs de plein air (UCPA), l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie) et France Active. Mais le gros

des effectifs associatifs amorcent à peine leur transition, voire montre de la résistance faute de vision stratégique, de moyens et d'accompagnement adapté à leurs contraintes comme à leurs valeurs.

Naturellement, la crise sanitaire a révélé et amplifié l'importance de l'accompagnement au numérique des acteurs associatifs. Comme un *pharmakon*, les outils numériques, Internet et les réseaux sociaux en particulier, ont permis aux associations de maintenir la communication malgré la distance, de basculer une partie des activités en ligne ou d'inventer de nouvelles formes d'intervention. Ils ont également posé de sérieux problèmes d'exclusion, les conditions d'appropriation de la culture numérique – accès et équipement, capacités ou appétence pour de nouveaux modes de communication ou de travail – n'étant pas toujours réunies<sup>8</sup>. De nombreux directeurs de centres sociaux ont souligné le besoin de montée en compétences numériques des salariés comme des bénévoles<sup>9</sup>.

Globalement, l'offre d'accompagnement sur le numérique pour les associations comme d'autres sujets est anarchique, insuffisante, inégalement répartie sur le territoire, méconnue des acteurs ciblés et mal articulée avec les autres acteurs et les autres besoins d'accompagnement. C'est pourquoi des têtes de réseau associatives et d'autres acteurs de l'accompagnement tentent d'apporter des réponses coordonnées à l'échelle des territoires, comme Le Mouvement associatif des Hauts-de-France et celui de Bretagne. À l'initiative du Mouvement associatif, de La Fonda et de HelloAsso, le programme Point d'appui au numérique asso- ●●●

son activité uniquement sur Internet.

6. En français : une plateforme d'intermédiation commerciale.

7. La Free Software Foundation (en français, « Fondation pour le logiciel libre ») définit le logiciel libre par les quatre libertés suivantes : la liberté d'exé-

cuter le programme pour tous les usages, d'étudier le fonctionnement du programme et de l'adapter aux besoins, de distribuer des copies du programme, d'améliorer le programme et d'en diffuser les améliorations. En résumé, un logiciel libre est un logiciel utilisé et modifié sans limites par les utilisateurs.

8. 17 % de la population est en situation d'illectronisme ou illettrisme numérique en 2019 ; *Insee Première* n° 1780, oct. 2019.

9. La Fonda, « Évaluer les effets de l'animation de la vie sociale – Analyse des contributions à un défi », juin 2021.

## THE SHIFT PROJECT A PUBLIÉ en octobre 2018

●●● ciatif (PANA)<sup>10</sup> apporte un début de réponse à une difficulté majeure que rencontrent les acteurs de l'appui aux associations : monter eux-mêmes en compétences sur les sujets numériques et disposer de réseaux et de ressources à transmettre aux responsables associatifs<sup>11</sup>.

En définitive, les besoins actuels sont loin d'être couverts, mais de nombreux facteurs sont réunis pour que cela progresse rapidement. Toutefois, de nouvelles évolutions vont rapidement soulever de redoutables défis pour la vie associative.

### LES DÉFIS POUR DEMAIN

Mieux caractériser les acteurs de l'accompagnement et les aider à monter en compétences, favoriser la mutualisation de ressources et de moyens, rendre visible et lisible l'écosystème de l'accompagnement, multiplier les points d'entrée et structurer des parcours d'accompagnement au numérique sont des défis stratégiques que relèvent actuellement les acteurs de la vie associative grâce à la mesure Guid'Asso<sup>12</sup>, en cours de déploiement dans 10 régions.

Trois sujets d'avenir doivent également être rapidement pris en compte. Le premier est d'ordre politique, au sens noble du terme : quelle société numérique voulons-nous ? Allons-nous abandonner à quelques géants les clés de notre démocratie et laisser se développer une société de la surveillance, de la manipulation et du profilage prédictif ? Quand les données deviennent synonymes de parts de marché, « entre démocratie et société de surveillance, il faudra choisir », comme le déclare Shoshana Zuboff<sup>13</sup>.

un rapport qui montre que la tendance actuelle de surconsommation numérique dans le monde n'est pas soutenable au regard de l'approvisionnement en énergie et en matériaux qu'elle requiert.

Le deuxième sujet est plus sociétal : la massification du télétravail et, dans une certaine mesure, du télébénévolat<sup>14</sup>, qui prolongent la crise sanitaire, invite à repenser totalement le fonctionnement des collectifs de travail associatifs. Si le travail à distance permet la souplesse d'organisation, l'autonomie et l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, il peut aussi induire le sentiment d'isolement. Dans cette nouvelle manière de travailler, le numérique joue définitivement un rôle central. Là encore, l'accompagnement proposé aux associations sera déterminant pour mieux intégrer les ressorts et les limites de l'engagement dans une société numérique.

Le troisième sujet est encore sous les radars bien que l'on parle de dérèglement climatique au quotidien. The Shift Project a publié en octobre 2018 un rapport qui montre que la tendance actuelle de surconsommation numérique dans le monde n'est pas soutenable au regard de l'appro-

visionnement en énergie et en matériaux qu'elle requiert<sup>15</sup>. The Shift Project appelle donc à l'adoption de la « sobriété numérique » comme un principe d'action. Les associations peuvent largement améliorer leurs usages. Chaque fois que nous envoyons un e-mail, que nous utilisons la visioconférence plutôt qu'un simple appel téléphonique, que nous changeons de smartphone ou que nous nous équipons inutilement est un coup porté à la planète<sup>16</sup>. Une meilleure information permettrait de changer les comportements et, là encore, les acteurs de l'accompagnement, s'appuyant sur l'expertise des environnementalistes, peuvent jouer un rôle central.

En définitive, le travail pour accompagner la transition numérique des associations d'intérêt général ne manque pas. Plus que jamais, c'est la mise en commun de connaissances et de moyens qui permettra aux acteurs, publics et privés, d'y répondre. Cette mise en commun nécessite de se doter d'une vision partagée des enjeux et des objectifs, d'une gouvernance, d'une feuille de route partagée et d'un dispositif d'évaluation embarqué. Autrement dit, si le geste associatif est notre point de départ, le faire ensemble et la création de valeur partagée sont nos horizons. ■



AUTEUR Charlotte Debray  
TITRE Déléguée générale  
de La Fonda

10. V. en p. 25 de ce dossier.

11. PANA, « Enquête auprès des acteurs de l'accompagnement associatif », 2018 : 59 % des acteurs ont déjà été sollicités pour un accompagnement sur un sujet numérique, 86 % pensent que les responsables associatifs ont besoin d'un accompagnement spécifique

et 88 % seraient prêts à participer à des formations.

12. Instr. relative à la mise en œuvre de Guid'asso du 28 avr. 2022 ; v. égal. JA 2022, n° 655, p. 12.

13. S. Zuboff, *L'Âge au capitalisme de surveillance*, Éditions Zulma, 2020.

14. Dossier « Télétravail – Home à tout faire », JA 2021, n° 638, p. 17.

15. The Shift Project, « Lean ICT – Pour une sobriété numérique », oct. 2018.

16. V. en p. 32 de ce dossier.

**L**e programme Point d'appui au numérique associatif (PANA) contribue depuis 2018 à répondre aux besoins des associations sur leurs différentes problématiques numériques<sup>1</sup>. Le programme PANA a été pensé et impulsé par HelloAsso, La Fonda<sup>2</sup> et Le Mouvement associatif, en lien étroit avec les réseaux et les services de l'État.

Référencés PANA, des acteurs de l'accompagnement associatif sont formés, outillés et promus pour leurs expertises sur le numérique et la gestion associative. Ainsi, chaque PANA s'inscrit dans l'existant et s'articule avec les réalités de son territoire.

#### UN PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT ASSOCIATIF HUMAIN

Le programme PANA permet à chaque association de trouver à proximité une structure d'accompagnement en capacité de lui prêter main-forte sur le numérique. Ses membres peuvent ainsi rencontrer une personne physique à laquelle ils pourront présenter leur sujet de vive voix.

Les acteurs référencés en tant que PANA sont, comme leur nom l'indique, des appuis pour les associations. Leur première mission est d'accueillir les associations confrontées à des difficultés numériques. Les PANA accompagnent eux-mêmes les associations s'ils le peuvent ou, le cas échéant, les orientent vers d'autres acteurs compétents, comme des PANA spécialisés. Les accompagnements sont variés :

- individuels ou collectifs ;
- de courte, moyenne ou longue durée ;

## FAIRE ENSEMBLE POUR LE NUMÉRIQUE ASSOCIATIF : L'ILLUSTRATION DES PANA

Un accompagnement sur les sujets du numérique est nécessaire et les acteurs de l'accompagnement associatif l'ont bien compris.

La jungle des outils numériques, l'hétérogénéité des besoins et, surtout, les pratiques en évolution perpétuelle poussent les multiples acteurs à s'accorder sur une urgence : il faut, à partir de l'existant, faire ensemble.

- gratuits, financés dans le cadre d'un dispositif local d'accompagnement (DLA) ou payants (tarifs solidaires) ;

- avec des formats de réunion, d'atelier, de formation, de transmission de ressources, etc.

Comment assurer une mise en relation entre les associations dans le besoin et les acteurs à même d'y répondre ? Une cartographie accessible à l'adresse [pana-asso.org](http://pana-asso.org) référence l'ensemble des PANA selon leur localisation et leurs compétences d'accompagnement. Chaque association peut s'y rendre pour identifier puis solliciter un PANA.

#### DES THÉMATIQUES NUMÉRIQUES DIVERSES

L'accompagnement humain avant l'outillage, le diagnostic numérique avant le déploiement de logiciels tout-en-un, la

réflexion et la construction d'une stratégie numérique sont autant de principes directeurs pour les PANA.

Les thématiques numériques qui interpellent le secteur associatif et donc les PANA qui les accompagnent sont nombreuses. En voici quelques-unes :

- la collaboration interne grâce aux outils numériques ;
- la gestion et la gouvernance associative à l'heure du Web ;
- la communication et la mobilisation externe (réseaux sociaux, site Internet, e-mailing) ;
- le financement, le paiement en ligne et la diversification des ressources ;
- la sensibilisation aux enjeux du Web : inclusion numérique et protection des données.

Le programme PANA a créé un guide d'outils numériques et 25 fiches pratiques ●●●

1. V. not. JA 2018, n° 587, p. 43, étude A. Bergu-gnat ; JA, 2019, n° 606, p. 33, étude C. Tronche in dossier « Numérique – Ne restez pas sur la touche ! » ; JA 2021, n° 643, p. 14.  
2. V. égal. en p. 22 de ce dossier.



© Julien Echinger

●●● sur certaines thématiques en lien avec le numérique. Ces fiches ont été corédigées avec des experts des sujets – notamment Framasoft et le Centre ressource du développement durable (CERDD) – et sont toutes sous une licence *Creative Commons* afin qu’elles puissent être modifiées, complétées et utilisées librement. Toutes ces ressources sont gratuitement et facilement téléchargeables sur [pana-asso.org](http://pana-asso.org).

## UNE COMMUNAUTÉ DE PROFESSIONNELS AVEC UN OBJECTIF COMMUN

Depuis 10 ans, les acteurs numériques au service des associations se multiplient. Elles sont amenées à rencontrer ces acteurs, leurs services et solutions de façon accrue depuis la crise liée à l’épidémie de Covid-19. Alors que chacun d’entre eux a une expertise complémentaire, une sorte d’équipe de France du numérique associatif naît : c’est la communauté des Points d’appui au numérique associatif (PANA).

Cette communauté regroupe des acteurs territoriaux et nationaux d’accompagnement et de développement de la vie associative. Tous travaillent depuis longtemps aux côtés des associations pour les aider à développer leur mandat et leurs activités. La communauté PANA comprend aussi des acteurs du numérique. Ces derniers mettent leur expertise numérique au service de l’intérêt général. Ils appartiennent également à des communautés « numériques » comme les Hubs territoriaux pour un numérique

inclusif, les conseillers numériques France services et bien d’autres.

Ainsi, les PANA ne sont pas tous experts du numérique, mais ils sont engagés, à leur échelle, pour faciliter l’accès des associations au numérique adapté et durable. Ce sont la pluralité et la complémentarité des PANA qui font la force de la communauté. Chaque structure cherche à faire du numérique un outil au service de l’intérêt général. Cette communauté grandit d’année en année et compte aujourd’hui 450 acteurs référencés PANA. Ces 450 PANA contribuent, grâce à leur implantation territoriale, à diffuser le savoir-faire numérique au plus près du tissu associatif local. ■



AUTEUR Olivia Lejosne Lilette  
TITRE Responsable du développement territorial, HelloAsso



**JÉRÉMIE LACHAL**  
Directeur général de Bibliothèques sans frontières (BSF), membre de l'Institut des dirigeants d'associations et fondations (IDAF)

## “ La tech au service de l'éducation ”

617 millions d'enfants et d'adolescents dans le monde n'atteignent pas le seuil minimal de compétences en lecture et en mathématiques<sup>1</sup>. Et 258 millions d'enfants et de jeunes entre 6 et 18 ans ne sont pas scolarisés<sup>2</sup>. Dans un contexte où le taux de pénétration du mobile ne cesse de progresser, même dans les régions les plus reculées, la tech constitue un formidable levier d'accès à une éducation de qualité pour tous. Reste à savoir ce qu'on en fait et comment on la met au service de la lutte contre les inégalités sociales.

Bien utilisées, les technologies transforment les pratiques pédagogiques et libèrent un temps considérable pour l'enseignant à travers l'automatisation de tâches ou la transmission de connaissances. Elles aident également à mieux caractériser les besoins des élèves et à assurer un suivi personnalisé et une progression calée sur leur rythme d'apprentissage. Avec Bibliothèques sans frontières (BSF), nous avons pu le mesurer en adaptant, en français, Khan Academy, cette plateforme en ligne d'apprentissage personnalisé des mathématiques et des sciences qui propose plus de 6 000 vidéos et 100 000 exercices, accessibles gratuitement, et qui réunit plus de 11 millions d'utilisateurs francophones, dont 67 000 enseignants.

Pourtant, malgré les immenses opportunités offertes par la tech, le mirage n'est jamais loin. Rien ne sert d'équiper les élèves et les enseignants de matériel informatique si le numérique ne vient pas en renfort de la pratique pédagogique. Les études montrent

que la mise à disposition de contenus, sans médiation, n'a pas d'effets sur les résultats académiques<sup>3</sup>. Combien y a-t-il d'exemples de tableaux blancs interactifs délaissés dans un coin de la classe par des enseignants qui n'ont pas été formés à leur usage ?

Depuis 15 ans, nous travaillons autour des usages du numérique pour l'éducation et la diffusion de la culture. Avec l'Ideas Box, cette médiathèque en kit initialement créée pour les camps de réfugiés et très vite adoptée dans les pays riches pour atteindre les publics isolés, nous mesurons combien les outils innovants et les technologies peuvent démultiplier l'impact de projets éducatifs traditionnels, en particulier là où

les inégalités sont les plus fortes<sup>4</sup>. Mais nous constatons aussi que la part centrale de l'investissement ne doit pas se faire sur le matériel ou la plateforme Web « dernier cri », mais sur la formation et l'accompagnement au quotidien des acteurs de terrain.

La fracture numérique, l'accessibilité pour toutes et tous pour éviter les déserts est en train d'être résolue. Mais une nouvelle fracture sur le plan des usages apparaît et redessine la carte mondiale des inégalités. Mettre la tech au service de l'éducation signifie donc aussi accompagner les enseignants, les parents et les élèves dans l'appropriation des technologies. Et toujours garder à l'esprit que la capacité de calcul d'un ordinateur ne remplacera jamais l'empathie et la bienveillance d'un enseignant. La pédagogie de demain sera un savant mélange d'humain et de technique, l'éducation augmentée. ■

PAROLE D'ACTEURS

# TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET INNOVATION SOCIALE : LES DEUX FONT LA PAIRE

Comment la transformation numérique sert-elle l'innovation sociale ? Éléments de réponse apportés par deux acteurs associatifs.

1. « 617 millions d'enfants et d'adolescents n'acquièrent pas les compétences minimales en lecture et en mathématiques », <http://uis.unesco.org/fr>, 2017.

2. « Enfants et jeunes non scolarisés », <http://uis.unesco.org/fr>, 2019.

3. P. Glewwe, M. Kremer, S. Moulin, E. Zitzewitz, « Retrospective vs. prospective analyses of school inputs: the

case of flip charts in Kenya », *Journal of Development Economics*, vol. 74, 2004, p. 251-68 ; P. Glewwe, M. Kremer, S. Moulin, « Many children left behind ? Textbooks and test scores in Kenya », *American Economic Journal : Applied Economics*, vol. 1, n° 1, 2009, p. 112-35.  
4. Pour les études d'impact : [www.bibliosansfrontieres.org](http://www.bibliosansfrontieres.org) > « Impacts ».



**GUILLAUME SANCHEZ**  
Directeur général de la Société protectrice des animaux (SPA), membre de l'Institut des dirigeants d'associations et fondations (IDAF)

## “ Le numérique au service de la cause animale et des salariés ”

La Société protectrice des animaux (SPA), depuis 176 ans, est une association reconnue d'utilité publique qui sauve, protège et fait adopter des milliers d'animaux chaque année.

Contrairement aux apparences, elle se caractérise par une multitude de métiers – en lien avec les adoptions, les soins des animaux, mais aussi le stockage de données, le suivi des travaux ou encore la comptabilité – et d'interventions se traduisant par 15 logiciels métiers et un parc informatique conséquent.

C'est dans les années 2010 que l'association s'est interrogée sur l'optimisation de son organisation au service de son objet social. En effet, la SPA, comptant un siège et plus de 70 sites sur le terrain, considère qu'elle doit se professionnaliser car les outils sont absents ou défaillants. Elle décide ainsi d'entamer sa digitalisation avec notamment la création d'un logiciel de gestion interne des animaux et de ses 75 refuges, suivie de la création d'une direction des services informatiques (DSI) dédiée au sujet.

Depuis 2019, la DSI se structure en scindant une branche « logiciel » et une branche « exploitation-assistance » pour accompagner le développement numérique et informatique et les projets des différentes directions. À ce titre, elle se sécurise en basculant une grande partie de son réseau sur le *cloud*, accélère sa digitalisation durant l'épidémie de Covid-19 par le déploiement d'ordinateurs portables et d'une ligne téléphonique virtuelle et innove sur les différents théma-

tiques (mise en place d'un nouveau logiciel de ressources humaines, évolution du logiciel comptable, achat d'un logiciel de trésorerie, dématérialisation des factures, mise à plat des libéralités, etc.). Un point crucial est la mise en place d'un début de démarche qualité : questionnaire qualité et service d'enregistrement automatique des demandes traduisent ces premiers pas visant à rapprocher usagers et « informaticiens », comme on dit avec humour à la SPA.

L'association poursuit actuellement une meilleure assise des outils fondamentaux en créant des passerelles entre outils informatiques permettant une fiabilisation et un meilleur recueil des données, tout en développant de nouveaux usages : enregistrement en direct des situations de maltraitance pour un suivi instantané, digitalisation de l'accueil pour aller vers des contrats d'adoption numériques, cartes bleues virtuelles, configuration à distance du poste de travail. Autant de nouveaux projets où le numérique est au service de la cause animale et des salariés, et non l'inverse. ■



© MIELHONDT YULIA, 2018

---

**P**ar leur volonté de rassembler des personnes autour d'un objectif commun, les associations ont par nature un message à faire passer : pour atteindre de futurs membres, pour mobiliser des bénévoles, pour faire appel à la générosité, pour rassembler autour de leurs activités, pour informer ou alerter sur des besoins sociaux, ou encore pour communiquer sur leurs actions. La diffusion d'un message est une affaire d'équilibre : il s'agit de parvenir à concevoir le bon format pour le bon canal, à varier les relais sans se disperser, à rassembler, fédérer et s'adresser au plus grand nombre sans perdre de vue sa raison d'être et son projet initial.

Si rien ne remplace le contact humain, les nuances et la richesse d'une discussion en temps réel, la présence passe également par des supports au cadre plus réduit, qu'ils soient imprimés sur le papier, enregistrés sur des médias visuels ou audio, ou rassemblés sur des formats dématérialisés. Parmi ces formats, la part du numérique est devenue largement prédominante et intimement liée au développement d'Internet, qui s'est imposé au fil des années comme un élément indispensable de la communication, de la diffusion d'informations ou encore des échanges entre les personnes.

Cette transition numérique a poussé l'immense majorité des organisations à réévaluer leurs usages et outils pour s'adapter aux changements liés aux nouvelles technologies. Parmi les nouveaux outils apparus avec la démocratisation du numérique, le site Web fait aujourd'hui figure de pilier de la communication, poussant les organisations à investir pour disposer d'un relais efficace

## LA PLACE STRATÉGIQUE DU SITE INTERNET

La réussite d'un site Internet dépend de son inscription dans une stratégie numérique aux contours précis, qui définit ses objectifs, ses principes éditoriaux et sa structure.

de leurs activités sur Internet. Le milieu associatif n'échappe pas au phénomène et s'est approprié cet espace pour porter ses messages.

Mais la transition a parfois été trop rapide pour saisir les enjeux et les spécificités du numérique. De nombreux sites Internet ont été expédiés comme un mal nécessaire, sans interroger leur place dans une stratégie plus globale, sans tenir compte des logiques qui sont propres à cet outil versatile et évolutif. En un mot, sans réunir les conditions nécessaires à son efficacité.

### INVESTISSEMENT NE VEUT PAS DIRE RÉSULTAT

On a ainsi vu de nombreuses structures emportées dans leur volonté de se saisir rapidement du changement investir des sommes importantes dans un site Internet sans avoir pris le temps d'une réflexion méthodique sur son rôle et son articulation avec les différents objectifs de la structure.

Quand un tel investissement est engagé, il est naturel d'avoir des attentes élevées, de croire qu'une présence sur Internet est par elle-

même une marche vers l'avant, un pas décisif dans le sens de la modernité et le moteur pour faire entrer sa structure dans une phase de développement et de prospérité. Explorer un nouveau terrain de jeux génère toujours une part de rêve, mais si l'on veut espérer y gagner quelque chose, mieux vaut avoir compris les règles et s'organiser en conséquence.

Or, c'est un aspect souvent oublié des phases de conception d'un site Internet, souvent centrées sur le volet graphique : sans pédagogie sur le fonctionnement d'Internet, sans réflexion stratégique sur la fonction d'un site, sans feuille de route avec un suivi viable des objectifs, on a pu voir de nombreux sites à l'esthétique très soignée – et coûteuse – passer totalement à côté de leur audience, d'autres exploiter les technologies les plus avancées – donc chères à mettre en place – sans que cela soit nécessaire pour remplir leur mission, ou d'autres encore adopter une présentation à la mode, appelée à se démoder rapidement et sans aucun lien avec l'identité de la structure. En d'autres termes, des sites Internet qui n'existent que pour exister, figés dans l'illusion que l'investissement est synonyme de résultat et qu'une présen- ●●●

●●● tation soignée suffira à faire changer d'échelle sa structure et à la faire entrer pleinement dans l'ère du numérique. Mais, dans de nombreux cas, se doter d'un site Internet n'a pas entraîné la révolution escomptée, ni



“ Pour être utile et pour obtenir des résultats, un site Internet a avant tout besoin d'un objectif. Un horizon à atteindre, précisément délimité et si possible mesurable. ”

même un changement notable, même en y mettant le prix. Ainsi, quel que soit son prix, un site Internet sans stratégie restera lettre morte, perdu dans les limbes du réseau, sans être capable d'indiquer sa raison d'être et d'orienter les visiteurs.

Inévitablement, ces situations ont conduit à des déceptions qui laissent des traces et peuvent alimenter une certaine défiance vis-à-vis des outils numériques. Elles peuvent aussi pousser à persister à faire exister le plus longtemps possible un site Internet inadapté. Pourtant, quelques points d'attention suffisent à y voir plus clair et à faire de son site Internet un élément stratégique pour une association, pilier de sa communication numérique, marqueur d'identité pour ses équipes et ses adhérents, ressource plurielle pour fédérer autour de son projet, outil structurant pour toutes les parties prenantes. Pour y parvenir, il faut avant tout identifier les raisons pour lesquelles on a besoin d'un site Internet – ou pas.

### UN SITE INTERNET : POURQUOI ET POUR QUI ?

Pour être utile et pour obtenir des résultats, un site Internet a avant tout besoin d'un objectif. Un horizon à atteindre, précisément délimité et si possible mesurable. Et pour savoir comment l'atteindre, il faut également savoir à quel public on s'adresse afin que le site lui propose une véritable valeur ajoutée. Dans la plupart des cas, un site avec une information générique et neutre ne suffira pas.

Par exemple, si vous souhaitez attirer de nouveaux adhérents, quel type d'information allez-vous proposer pour les convaincre de vous rejoindre ? Proposez-vous un formulaire d'inscription en ligne ? Dans le cas contraire, les démarches sont-elles clairement indiquées ? À partir de quel ratio entre fréquentation du site et nouvelle adhésion estimez-vous l'objectif rempli ?

Les mêmes interrogations sont nécessaires si votre objectif principal est de récolter des dons en ligne ou de recruter de nouveaux

bénévoles. Et dans tous ces cas où l'objectif dépend de la fréquentation du site et de la conversion des visiteurs, il sera également indispensable de se pencher sur le référencement<sup>1</sup> de votre site, sur les requêtes des internautes susceptibles d'attirer sur votre page, sur les éléments techniques et les contenus spécifiques à intégrer pour être visible sur les moteurs de recherche.

Si vous souhaitez faire de votre site Internet une véritable plateforme pour vos équipes et vos adhérents, un centre de ressources avec un espace privé permettant d'organiser les permanences de bénévoles, la présence sur des événements, et de mettre à disposition des guides pratiques pour vos activités – et, pourquoi pas, un espace collaboratif pour travailler ensemble sur certains projets –, comment délimitez-vous les fonctionnalités nécessaires ? Comment envisagez-vous une interface pratique et accessible au plus grand nombre tout en garantissant la sécurité et la confidentialité des données ? La précision apportée au cahier des charges est dans ce genre de cas décisive pour obtenir un outil à la mesure des attentes.

Si vous souhaitez proposer de l'information sur vos activités, est-elle destinée à vos adhérents ? Vos bénéficiaires ? Vos partenaires ? Vos financeurs ? À quelle fréquence mettez-vous à jour vos contenus ? Comment

1. V. JA 2020, n° 622, p. 42, étude T. Giraud ; JA 2022, n° 662, p. 50.

dirigez-vous votre audience cible vers votre site ? L'erreur fréquente dans ce cas est de viser une forme d'exhaustivité dès la page d'accueil et de surcharger sans hiérarchiser : pour être complet, il est essentiel de répartir l'information sur différentes pages qui tiennent chacune un rôle précis.

À l'inverse, si vous n'avez besoin de mettre en ligne que quelques informations pratiques à la manière d'une carte de visite, avec adresse, contact et horaires d'ouverture, un site Internet est-il bien nécessaire ou pouvez-vous vous contenter d'une fiche Google My Business ?

Si l'information que vous diffusez est centrée sur l'actualité, les images et la vidéo, avez-vous réellement besoin d'un site Web ou des comptes sur les réseaux sociaux ne seraient-ils pas suffisants pour atteindre vos objectifs d'audience ?

Un site Internet est en effet un outil numérique parmi d'autres : optimiser sa structure et ses contenus passe par la construction d'une stratégie où l'ensemble des outils disponibles sont utilisés de manière complémentaire et se renforcent les uns les autres.

## DE LA NÉCESSITÉ D'UNE STRATÉGIE ÉDITORIALE<sup>2</sup>

Un site Internet, des comptes sur les réseaux sociaux, une newsletter : tous ces outils se résument finalement à des contenus éditoriaux. À la manière de n'importe quel média, leur impact est plus grand quand ils suivent une ligne précise et identifiable, où le découpage en rubriques permet une meilleure lecture de l'information en variant les angles et les tons.

La production de contenus doit donc être anticipée pour trouver la meilleure organisation possible entre les différents outils disponibles, en fonction des spécificités de leurs audiences, de leurs objectifs propres, mais aussi de leur valeur symbolique et leur capacité mobilisatrice pour le projet associatif<sup>3</sup>.

Comment relayer une même page de contenu sur différents réseaux sociaux, avec des tons différents, un agenda pertinent et sans redite ? Comment favoriser l'inscription à la newsletter sur différents supports sans être insistant ou envahissant ? Comment tirer parti des possibilités multimédias du Web et varier les formats ? Comment définir un planning éditorial qui assure la régularité des contenus sans sacrifier leur pertinence ni leur qualité ? En effet, sur le Web, la régularité est un élément moteur pour la visibilité. Que ce soit pour les algorithmes des différentes plateformes sociales ou pour le référencement, des outils numériques qui sont alimentés en suivant un rythme bien précis sont considérablement favorisés.

Pour exister ensemble, ces outils doivent être envisagés comme un tout dans une stratégie éditoriale qui permet à la fois de définir une vision de long terme pour sa communication et qui est aussi une occasion de prendre du recul sur son projet dans sa globalité, d'en

révéler les atouts, les faiblesses et les pistes de développement. Mais aussi de mieux cerner la manière de présenter les choses.

## PRÉSENTATION, STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'INFORMATION

C'est en effet une fois que la stratégie d'un site Internet est bien définie que l'on peut commencer à parler de design, de graphisme, de présentation et d'organisation de l'information.

La présentation dépend du message et de l'objectif, tout simplement parce que la présentation et l'organisation d'un message influent directement sur sa prise en compte, sa compréhension et son interprétation.

Un contenu, un message est indissociable de sa forme. C'est pourquoi il est absolument nécessaire de faire les choses dans l'ordre : un cadre graphique doit s'adapter au message ; le message ne doit pas être réduit ou contraint par le cadre graphique.

Pour disposer d'un outil efficace, c'est donc la stratégie du site Internet qui doit définir sa présentation, garante de la clarté de l'information disponible, de l'adaptation aux usages et habitudes de l'audience ciblée et de la capacité d'engagement du site permettant de justifier l'investissement et d'atteindre ses objectifs. ■



AUTEUR Thomas Giraud  
TITRE Rédacteur, [junisassociations](http://junisassociations.com)

2. JA 2020, n° 624, p. 42, étude T. Giraud.  
3. JA 2020, n° 615, p. 42, étude T. Giraud.

# RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DU NUMÉRIQUE

Considérés à tort comme immatériels, le numérique et sa « dématérialisation » représentent nombre de matières, de transports, d'équipements<sup>1</sup>... et d'impacts environnementaux. Explications et pistes de solution pour réduire ces impacts.

La « pollution numérique » s'entend de l'ensemble des impacts causés par les nouvelles technologies au long de leur cycle de vie<sup>2</sup>.

## IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DU NUMÉRIQUE

Aujourd'hui, l'empreinte environnementale mondiale du numérique équivaut à trois fois celle de la France et représente 3,8 % des émissions de gaz à effet de serre mondiales<sup>3</sup>. Le numérique contribue donc notamment au réchauffement climatique, à l'épuisement des ressources abiotiques<sup>4</sup>, aux tensions sur l'eau et à la production de déchets. Et cette empreinte est en constante augmentation.

### Impacts des équipements

En 2019, le numérique représente 34 milliards d'équipements dans le monde<sup>5</sup>. Leur fabrication concentre la plupart des impacts associés au numérique. De nombreux maté-

riaux sont utilisés, notamment des minerais dont l'extraction est dévastatrice d'un point de vue environnemental (utilisation de produits toxiques et pollutions de l'eau, de l'air, des sols, destruction des écosystèmes, émissions de gaz à effet de serre, etc.), sanitaire (en raison des pollutions et des métaux lourds) et social (droits humains bafoués, conditions de travail indécentes, travail des enfants, conflits, corruption, etc.).

Or, plus les équipements sont complexifiés et miniaturisés, plus ils demandent de matières et moins ils sont faciles à réparer. Par ailleurs, la tendance générale à la surconsommation, renforcée par des arguments marketing et des phénomènes de mode, contribue à l'augmentation continue de ces impacts. À cela s'ajoutent les 50 millions de tonnes de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), classés dangereux en raison de ce qu'ils contiennent, jetés chaque année

dans le monde<sup>6</sup>. Une filière de collecte de ces DEEE existe, mais seulement 17 % d'entre eux sont triés et collectés<sup>7</sup>. Il convient d'ajouter que, dans ce secteur, le recyclage est particulièrement difficile, notamment en raison des nombreux métaux présents dans les équipements – par exemple, on compte plus de 70 matériaux dont une cinquantaine de métaux dans un smartphone<sup>8</sup>.

De nombreux DEEE sont donc exportés illégalement<sup>9</sup> vers des décharges sauvages en Afrique, Asie et Amérique latine, qui sont elles aussi à l'origine de pollutions toxiques des sols, de l'air et de l'eau, dont les incidences sur la santé, l'environnement et la société sont nombreuses.

### Usages et pratiques numériques

Les pratiques numériques ont aussi des impacts : des terminaux, réseaux et centres informatiques sont nécessaires pour bénéficier des services – notamment Internet – et leur fonctionnement consomme des ressources et de l'énergie.

Certaines pratiques sont particulièrement gourmandes : les usages vidéo représentent 80 % de la bande passante Internet, l'utilisation des réseaux sociaux est grandissante avec des impacts environnementaux et sociaux notamment en termes de captation de l'attention, celle des e-mails aussi. Il est donc possible de réduire les effets négatifs de nos pratiques en les faisant évoluer.

### DES SOLUTIONS POUR RÉDUIRE SON EMPREINTE

L'amélioration des performances énergétiques des équipements ne suffira pas à

1. G. Pitron, *L'enfer numérique – Voyage au bout d'un like*, éditions Les Liens qui libèrent, 2021.

2. « La pollution numérique, qu'est-ce que c'est ? », [www.greenpeace.fr](http://www.greenpeace.fr).

3. C'est plus que les émissions liées à l'aviation civile : F. Bordage, « Empreinte environnementale du numérique mondial », [greenIT.fr](http://greenIT.fr), sept. 2019.

4. Ressources naturelles, non vivantes, présentes naturellement dans l'environnement et non renouvelables, par exemple les terres rares ; B. Loto Hiffler, « Le guide d'un numérique plus responsable », Ademe, nov. 2020.

5. F. Bordage, « Empreinte environnementale du numérique mondial », préc.

6. FNE, « Cycles de vie de nos équipe-

ments numériques », oct. 2021.

7. F. Bordage, « Déchets électroniques : + 21 % en 5 ans », [greenIT.fr](http://greenIT.fr), juill. 2022.

8. FNE, Ademe, « Les impacts du smartphone », déc. 2019.

9. Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux et de

réduire drastiquement les impacts du numérique : c'est par nos choix et nos pratiques que nous pourrions agir.

### Moins d'équipements, pour plus longtemps

Ai-je besoin de cet objet connecté ? Existe-t-il une alternative ? Éviter l'achat d'un équipement est la solution la plus efficace pour réduire son empreinte environnementale. Or, 88 % des Français changent leur téléphone portable alors qu'il fonctionne encore<sup>10</sup>. Il est donc indispensable d'interroger ses besoins avant l'achat et de privilégier la location et l'emprunt quand c'est possible.

Allonger la durée de vie des équipements est fondamental et passe par :

- une bonne connaissance des équipements et de leur fonctionnement ;
- l'entretien, en prenant soin des équipements et en pratiquant une maintenance régulière et attentive ;
- la réparation, individuellement en se faisant aider dans un « repair café » ou en passant par des professionnels ;
- le don ou la vente des équipements lorsqu'ils fonctionnent encore mais ne sont plus adaptés aux besoins.

Lorsqu'il est nécessaire d'acheter, il est possible d'opter pour des achats plus responsables :

- privilégier des équipements non connectés – par exemple pour l'électroménager ;
- acheter de seconde main et/ou reconditionné – en privilégiant un reconditionnement local – : le réemploi des équipements numériques se développe, bien que restant

encore insuffisant, et la qualité des produits et les garanties associées augmentent ;

- choisir des équipements moins complexes et écoconçus en se référant à l'indice de réparabilité, dont l'affichage est aujourd'hui obligatoire<sup>11</sup>, et aux labels environnementaux adaptés au secteur<sup>12</sup> ;

- faire des achats dimensionnés aux besoins en choisissant un ordinateur moins performant pour du traitement de texte, un smartphone avec moins d'options si son usage concerne principalement des appels, ou encore un simple mixeur au lieu d'un robot de cuisine si c'est possible.

Les pouvoirs publics ont leur rôle à jouer dans ces évolutions en incitant les pratiques durables (écoconception des équipements, collecte et recyclage des DEEE, information des consommateurs, etc.) et en réglementant les pratiques les plus néfastes<sup>13</sup>.

### Faire évoluer ses usages

Des gestes simples<sup>14</sup> permettent aussi de réduire l'empreinte des pratiques numériques :

- réduire la consommation des équipements : privilégier l'extinction à la veille, désactiver sa box la nuit et pendant les absences, débrancher les chargeurs et éteindre les multiprises inutilisées, etc. ;

- privilégier des réseaux et contenus moins gourmands : privilégier le réseau filaire au wifi et n'utiliser la 4G qu'en dernier recours, utiliser la télévision numérique terrestre (TNT) plutôt que la télévision en ligne et les plateformes de streaming, écouter des podcasts plutôt que des vidéos, etc. ;

- limiter l'utilisation de données : privilégier le stockage en local (une clé USB plutôt qu'un stockage en ligne), redéfinir sa politique de gestion d'e-mails à la baisse (envoyer moins d'e-mails à moins de destinataires et réduire les pièces jointes), modifier les réglages relatifs au streaming (stopper la lecture automatique des vidéos et réduire leur qualité), choisir une plateforme strictement audio pour écouter de la musique, etc. ;
- privilégier des usages non numériques : livre, sport, discussion, etc.

Face au développement exponentiel du numérique, agir pour en réduire les impacts environnementaux et sociaux est désormais un enjeu de société. Tous les acteurs ont leur rôle à jouer, individuellement comme collectivement, pour inscrire notre société dans une transition écologique et solidaire. Les ressources sont nombreuses pour y parvenir et l'action associative est un levier fort pour cette transition. Alors, ensemble, construisons-nous un monde durable<sup>15</sup>. ■



**AUTEUR** Julie Durand  
**TITRE** Chargée de mission  
du lien fédéral et de la vie associative,  
France nature environnement (FNE)

leur élimination, entrée en vigueur le 2 mai 1992.

10. Pour plus d'informations pratiques et de chiffres, v. le site de l'Ademe : <https://longuevieauxobjets.gouv.fr>.

11. C. envir., art. L. 541-9-2.

12. <https://longuevieauxobjets.gouv.fr>, préc.

13. C'est le cas, par exemple, de la loi n° 2021-1485

du 15 novembre 2021 visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France.

14. Plus d'informations sur l'infographie « Pollution numérique : du clic au dé clic », [www.qqf.fr](http://www.qqf.fr), et sur le site de l'Ademe, <https://longuevieauxobjets.gouv.fr>.

15. FNE, dossier « Équipements numériques : impacts et bonnes pratiques », 23 nov. 2021.

FONDACTIONS ET  
FONDS DE DOTATION

# UNE DÉCENNIE DE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE : QUEL BILAN ?

La cinquième édition du « Panorama des fondations et fonds de dotation créés par les entreprises mécènes » vient de paraître<sup>1</sup> ! L'occasion d'analyser les grandes tendances qui ont marqué la philanthropie d'entreprise depuis une décennie et d'esquisser celles qui pourraient influencer les années à venir.

**AUTEUR** Kathleen Mc Leod Tremaux  
**TITRE** Avocate, associate partner,  
EY Société d'avocats, département Économie sociale  
et solidaire (ESS), membre du Haut-Conseil  
à la vie associative (HCVA)



**AUTEUR** Vincent Page  
**TITRE** Directeur de l'Innovation sociale,  
Les entreprises pour la Cité

**AUTEUR** Nicolas Mitton  
**TITRE** Responsable juridique et affaires publiques,  
Centre français des fonds et fondations (CFF)



**D**epuis l'adoption de la loi relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « loi Aillagon », en 2003<sup>2</sup>, le mécénat d'entreprise a connu une croissance exponentielle aussi bien relative au nombre d'entreprises mécènes qu'au montant des

dons engagés<sup>3</sup>. Que retenir de l'effort collectif des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises pour porter toujours plus haut l'intérêt général ? En une décennie, beaucoup a été accompli, et même si, dans un temps marqué par la crise sanitaire et un contexte économique pour le moins incertain, il reste beaucoup à faire et à inventer, ces structures philanthropiques ont réalisé des progrès d'autant plus remarquables qu'elles se sont attachées à construire des compétences solides et durables. Elles ont gagné en expérience et en maturité sur le terrain, renforcé leur ancrage dans les territoires, se sont digitalisées et ont expérimenté de nouveaux formats d'engagement, toujours au bénéfice de l'intérêt général. Les réponses à la dernière édition du « Panorama des fondations et fonds de dotation créés par les entreprises mécènes »<sup>4</sup> le confirment : en dépit de conditions économiques parfois difficiles, ces structures conservent une volonté intacte d'innover et d'accroître l'impact de leurs actions.

## UN ENGAGEMENT À LONG TERME, ANCRÉ DANS LES TERRITOIRES

Les fondations et fonds d'entreprise se distinguent par la durée

et la résilience de leur engagement. Ils s'investissent dans des causes qu'ils définissent comme fondement de leur action et y restent fidèles. Depuis 2014, les champs prioritaires d'engagement sont restés remarquablement inchangés, se concentrant sur les enjeux de développe-

1. EY, Les entreprises pour la Cité, Centre français des fonds et fondations (CFF), « Panorama 2022 des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », 5<sup>e</sup> éd., oct. 2022.  
2. L. n° 2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003, JO du 2.

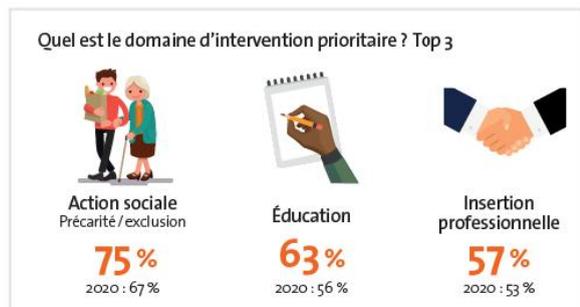
3. V. not. Observatoire de la philanthropie – Fondation de France, « Panorama national des générosités », 2<sup>e</sup> éd., sept. 2021, JA 2021, n° 647, p. 10, obs. T. Giraud ; v. égal. dossier « Financement privé – Opération

mécénat », JA 2022, n° 664, p. 15.

4. EY, Les entreprises pour la Cité, CFF, « Panorama 2022 des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes », préc.

■ Ces structures conservent une volonté intacte d'innover et d'accroître l'impact de leurs actions.

■ L'apparition d'outils numériques a constitué une grande avancée au cours de la dernière décennie.



ment humain : l'action sociale, l'éducation et l'insertion professionnelle (respectivement 75 %, 63 % et 57 % des réponses en 2022).

Pour servir ces causes à long terme, les fondations et fonds d'entreprise veillent en particulier à éviter le saupoudrage budgétaire, jugé inefficace pour la bonne réussite des projets. 88 % des répondants à l'enquête déclarent soutenir leurs porteurs de projet de manière pluriannuelle. Une tendance en augmentation (+12 points depuis 2014) qui témoigne de l'acquis d'expérience des fondations et fonds d'entreprise en la matière. En effet, pour que les projets puissent porter leurs fruits, les structures bénéficiaires doivent pouvoir être soutenues suffisamment longtemps et disposer d'une bonne visibilité budgétaire.

Cet accompagnement plus pérenne s'accompagne aussi d'un ancrage dans les territoires, notamment dans l'Hexagone, mouvement qui s'est accentué au cours de la dernière décennie : en 2016, 55 % des structures interrogées œuvraient en France ; en 2022, elles sont désormais 61 % (37 % agissent à l'étranger). Autre signe de cet ancrage, 73 % des structures ont tenu compte cette année de l'implantation géographique de leur entreprise fondatrice pour sélectionner leurs projets, une tendance stable sur la période.

#### LA RÉVOLUTION DU MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Contrairement à une image répandue et même si c'est le cas de 97 % d'entre elles, les structures philanthropiques créées par les entreprises ne pratiquent pas uniquement du mécénat financier. En

2022, 56 % d'entre elles proposent du mécénat de compétences et 38 % du mécénat en nature. Dans leur ensemble, 66 % ont même recours à plusieurs formes de mécénat.

L'évolution la plus importante concerne en particulier le mécénat de compétences. La part des fondations et fonds qui proposent aux collaborateurs de l'entreprise de s'engager en faveur de l'intérêt général s'est considérablement accrue pour atteindre 80 % en 2022 (+17 points entre 2014 et 2022). Cette forme d'engagement constitue désormais la modalité juridique la plus plébiscitée par les entreprises mécènes, devant les missions de bénévolat réalisées sur le temps libre des collaborateurs (25 %).

Cette tendance s'explique notamment par la volonté des entreprises mécènes de placer leurs salariés au cœur de leur engagement en faveur de l'intérêt général et aussi par l'émergence d'acteurs intermédiaires spécialisés et d'outils numériques, comme les plateformes d'engagement, qui facilitent la mise en œuvre concrète de ces missions.

#### DES INTERACTIONS ACCRUES ET VARIÉES AVEC L'ÉCOSYSTÈME

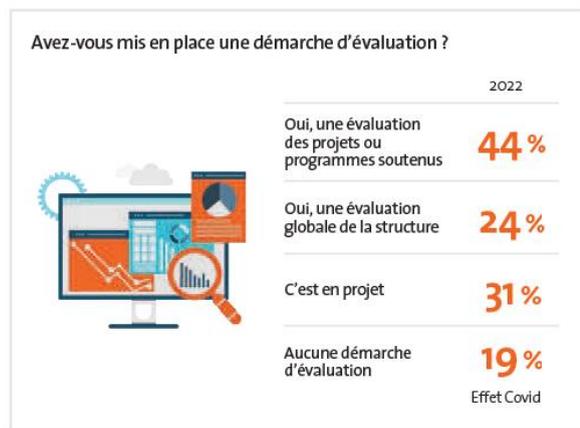
Autre particularité, les fondations et fonds d'entreprise travaillent rarement seuls. 94 % d'entre eux soutiennent le tissu associatif et la plupart sont en lien avec d'autres acteurs de l'écosystème et des acteurs publics de proximité. Nombre de ces structures aimeraient explorer la possibilité de mutualiser leurs ressources au service d'un impact plus large et d'expérimenter de nouvelles manières de contribuer à l'intérêt général (71 % d'entre elles en 2022). En effet, libérées des contraintes de rentabilité, elles peuvent tester et éprouver de nouvelles modalités d'engagement. Le mécénat collectif fait notamment partie des pistes explorées pour cofinancer ou même cogérer des projets avec des structures qui travaillent sur le même périmètre ou sur un sujet connexe, ou encore avec d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS).

#### ÉVALUATION DE L'IMPACT : UN INTÉRÊT PRÉCOCE ET CONSTANT QUI SE CONFIRME MALGRÉ LA CRISE

Les réponses des structures depuis 2014 témoignent d'un intérêt précoce pour l'évaluation des projets (61 % des structures ●●●

# ARTICLE

JURIDIQUE



●●● interrogées en 2014) et d'un intérêt grandissant pour l'évaluation globale des structures (+19 points depuis 2014). Les fondations et fonds d'entreprise ont été très tôt à la recherche des meilleures pratiques pour augmenter l'impact de leurs actions et apporter des preuves de leur contribution à l'intérêt général.

En 2022, 45 % d'entre eux privilégient des méthodes d'analyse compréhensives, 27 % l'utilisation de référentiels et 17 % d'équivalents financiers.

Alors que la crise liée à l'épidémie de Covid-19 a souvent contraint les mécènes à pallier l'urgence, nombre de structures ont concentré leurs ressources sur le maintien de leurs projets et l'accompagnement de leurs partenaires en difficulté. Cependant, 31 % affirment vouloir entreprendre une évaluation dès cette année, un signe de la résilience et de la vivacité des fondations et fonds d'entreprise.

## LA DIGITALISATION AU SERVICE DE L'IMPACT ET DE LA VISIBILITÉ DES ACTIONS MENÉES

L'apparition d'outils numériques destinés à faciliter la vie opérationnelle des fondations et fonds d'entreprise a également constitué une grande avancée au cours de la dernière décennie. Les plateformes

d'engagement des collaborateurs accompagnent notamment le développement du mécénat de compétences en facilitant les processus de gestion, de suivi et de *reporting*, mais aussi en permettant de mettre en relation un plus grand nombre de collaborateurs avec les porteurs de projet. En 2022, 35 % des structures interrogées y ont eu recours et 23 % prévoient de les utiliser.

Les outils digitaux sont également plébiscités pour communiquer sur leurs actions et celles de leurs partenaires. 96 % des répondants disent communiquer pour valoriser leurs partenaires et 59 % pour sensibiliser le grand public à la cause qu'ils soutiennent.

Fait remarquable, si 51 % des fondations et fonds d'entreprise n'utilisaient aucun réseau social en 2014, ils sont 91 % à être régulièrement actifs sur Twitter, LinkedIn, Facebook en 2022 (+40 points en 8 ans). Ils utilisent également davantage les ressources du site Internet : 96 % en 2022 contre 75 % en 2016.

## ET DANS 5 À 10 ANS : QUELLES PERSPECTIVES ?

Parmi les axes de développement envisagés figure en bonne place la volonté d'engager encore davantage les collaborateurs en leur proposant, par exemple, de nouveaux formats d'engagement pour qu'ils puissent s'investir en fonction du temps dont ils disposent. L'objectif est de construire des parcours d'engagement qui facilitent le transfert de compétences et que ces derniers puissent être valorisés dans le parcours des collaborateurs. Pour les structures les plus avancées, beaucoup pensent à faire davantage participer les salariés à l'organisation même des projets, voire au fonctionnement de la fondation ou du fonds.

Autre axe de développement mis en avant, l'évaluation de l'impact. Les structures souhaitent développer des méthodes de mesure qui permettent d'objectiver leurs actions et d'augmenter l'utilité des projets, tout en consacrant en priorité les fonds aux projets soutenus, c'est-à-dire *in fine* à la cause ou les causes qu'elles soutiennent au quotidien.

Par ailleurs, les répondants disent vouloir intégrer davantage les considérations environnementales dans leur fonctionnement même si celles-ci ne sont pas directement liées à leur objet ou leur mission principale. Une préoccupation qui témoigne de la progression de l'idée de transition écologique dans le secteur de la philanthropie d'entreprise.

Enfin, les fondations et fonds d'entreprise appellent de leurs vœux une plus grande stabilité juridique et fiscale, à plus forte raison dans un contexte politique et économique source d'incertitude. ■

# ARTICLE

FISCAL

## INTÉRÊT GÉNÉRAL

# LA QUADRATURE DU CERCLE RESTREINT

Les difficultés dont les rescrits fiscaux sont aujourd'hui à l'origine tiennent essentiellement à la notion de cercle restreint de personnes. Après une tentative d'éclaircissement de l'administration fiscale en 2017, cette notion pêche encore par le flou qui l'entoure.



AUTEUR **Thierry Guillois**  
TITRE Avocat à la Cour,  
cabinet PDGB



AUTEUR **Jérémy Chevalier**  
TITRE Juriste,  
cabinet PDGB

« **C**e texte a une portée générale. Il ne paraît donc pas opportun d'énumérer des groupes particuliers de fondations ou d'associations » pouvant bénéficier du mécénat, soulignait Jean-Jacques Aillagon, ministre de la Culture et de la Communication, à propos du projet de loi relatif au mécénat, aux associations et aux fondations<sup>1</sup>. Malgré cela, l'administration fiscale mène une politique restrictive en matière de délivrance de rescrits fiscaux « mécénat » positifs et le flou entourant la notion de « cercle restreint de personnes » y participe grandement, malgré les précisions apportées par un aménagement du *Bulletin officiel des Finances publiques-Impôts (BOFiP-Impôts)* datant de 2017<sup>2</sup>. À l'instar du mythe de Sisyphe, il est à croire que la route sera encore longue...

1. JO du 2 avr. 2003, compte rendu intégral, 2<sup>e</sup> séance du 1<sup>er</sup> avr. 2003 ; v. égal. L. n° 2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003.  
2. BOFiP-Impôts, BOI-IR-RICL-250-10-10 du 10 mai 2017.  
3. CGI, art. 200 et 238 bis.  
4. CGI, art. 1740 A.

5. Y. Blein, rapp. « Qualification d'intérêt général des organismes recevant des dons – Notion de "cercle restreint" », mars 2016 (publié en juill. 2016) ; JA 2016, n° 544, p. 6, obs. R. Fievet.  
6. Instr. du 26 févr. 1988, BOI 4 C-2-88.

## LE RESCRIT, OU LA RECONNAISSANCE DU BUT D'INTÉRÊT GÉNÉRAL DE L'ASSOCIATION

Pour rappel, les associations peuvent *a priori* délivrer à leurs mécènes des reçus fiscaux leur permettant de profiter de réductions d'impôts de 60 %, de 66 % ou de 75 %<sup>3</sup> selon que le don est effectué au profit d'une simple association d'intérêt général ou d'un organisme d'aide aux personnes en difficulté. Mais l'autodiagnostic a ses limites et bon nombre d'associations se voient contraintes de recourir à une

demande de rescrit dès lors que leurs mécènes, personnes morales, conditionnent leurs dons – pour des raisons de sécurité fiscale – à la production d'un tel rescrit par l'association bénéficiaire.

Par ailleurs, l'association qui décide de délivrer un reçu sur la base de sa propre appréciation de son intérêt général pourra, *a posteriori*, en cas de désaccord de l'administration, se voir sanctionnée d'une amende fiscale pour délivrance irrégulière de celui-ci<sup>4</sup>, ce qui constitue une source d'insécurité juridique.

L'enjeu est donc de taille ! Mais comme le notait Yves Blein, alors député, bien que la doctrine libérale de l'administration soit devenue restrictive, la notion de cercle restreint est source d'ambiguïté et nombre d'acteurs du monde associatif se voient démunis quand il s'agit de l'appréhender<sup>5</sup>.

## CONTOURS DU CERCLE RESTREINT DE PERSONNES

### La situation avant 2017

Dans une instruction du 26 février 1988<sup>6</sup>, l'administration précisait que « seraient considérés comme exerçant leur activité au profit d'un cercle restreint de personnes, des organismes qui auraient pour objet, par exemple, de servir les intérêts d'une ou plusieurs ●●●

●●● familles, personnes ou entreprises, de faire connaître les œuvres de quelques artistes ou les travaux de certains chercheurs, etc. ». Pour autant et jusqu'à la fin des années 1990, l'administration fiscale se montre plutôt libérale dans l'appréciation de la notion de cercle restreint de personnes. Furent ainsi considérés comme étant d'intérêt général les auberges de jeunesse<sup>7</sup>, les centres communaux d'action sociale (CCAS)<sup>8</sup>, les maisons des jeunes et de la culture (MJC)<sup>9</sup> et les associations de parents d'élèves<sup>10</sup>.

Sa position se durcit à partir du début de l'année 2000 : le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie répond au député Gérard Lindeperg que, réservant ses avantages matériels et moraux à ses seuls membres, l'Orphelinat mutualiste de la police nationale ne peut être regardé comme un organisme d'intérêt général ouvrant droit à réduction d'impôt au profit de ses donateurs<sup>11</sup>. Des réponses analogues vont ensuite s'enchaîner, principalement au détriment des associations d'anciens combattants.

Dans un rescrit en date du 6 septembre 2005, l'administration fiscale précise que, « en règle générale, ces associations ne peuvent être réputées d'intérêt général, au sens de l'article 200-1-b du code [général des impôts], puisqu'à travers la défense des intérêts de leurs membres, elles leur procurent, au moins indirectement, une contrepartie tangible et qu'elles fonctionnent, du fait même des objectifs poursuivis, au profit d'un cercle restreint de personnes »<sup>12</sup>.

On peut citer, dans le même sens, une réponse au député Jean-Luc Reitzer<sup>13</sup> ou encore cette « superbe » réponse à une question de Daniel Boisserie, exprimée en ces termes : « L'[Association nationale des anciens combattants de la résistance] s'investit pour propager, grâce à son pluralisme, les valeurs et les idéaux de la résistance, mais aussi pour affirmer son rôle de passeur de mémoire. Elle s'attache également à lutter contre la menace toujours présente du fascisme. [Le député] demande donc si les dons et cotisations effectués en faveur de [cette association] pourraient être pris en compte par l'administration fiscale, dans le cadre de la déclaration de revenus. »<sup>14</sup> La réponse du ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi date du 2 novembre 2010 : « Les associations dont l'objet consiste en la défense des intérêts matériels et moraux de leurs membres ne présentent pas un caractère d'intérêt général au sens défini ci-dessus. Par suite, les sommes qui leur sont versées par les particuliers n'ont jamais été éligibles aux dispositions de l'article

200 [du code général des impôts]. Il n'est pas envisagé de modifier ces règles qui sont d'application constante. »<sup>15</sup> Pourtant, l'Association des anciens combattants de la résistance n'avait pas vocation à venir en aide à ses membres, mais seulement à propager les idéaux de la Résistance.

Le Conseil d'État emboîte le pas à l'administration dans un arrêt de février 2007 à propos d'associations d'anciens élèves dont il considère qu'elles ont pour objet principal d'assurer la défense des intérêts matériels et moraux de leurs membres<sup>16</sup>. En 2011, il affine toutefois son analyse en considérant que l'Union sociale maritime, dont l'objet consiste à assurer un suivi social des salariés du secteur de la marine, ne constitue pas une association d'intérêt général du fait du caractère restreint de la définition du public des bénéficiaires de ses prestations<sup>17</sup>. Dans ses conclusions, le rapporteur public Pierre Collin précisait, à l'inverse, que « l'appartenance doit résulter d'un état et non d'une adhésion à un groupe fermé. Un tel critère permet de respecter la volonté du législateur qui était de faire entrer dans le champ de la mesure fiscale des organismes venant en aide à des catégories de personnes, telles que les sourds, les muets, les aveugles ou les personnes déshéritées, l'appartenance à ces différentes catégories de personnes résultant d'un état et non d'une adhésion à un groupe fermé ». En d'autres termes, cette notion ne se réduit pas à une question de quantité, mais doit être appréciée en fonction de la situation concrète des personnes concernées.

La polémique rebondit en 2015, juste après les attentats terroristes, et alors que l'Orphelinat de la police accueille les enfants de policiers décédés. Après l'administration fiscale, la Cour des comptes confirme le caractère de cercle restreint de l'organisme et lui enjoint de ne plus délivrer de reçus à ses donateurs – qui pourtant affluent<sup>18</sup>. Dans ce contexte, le caractère inopportun, et même déplacé, de ces décisions saute aux yeux de tous, y compris de ceux de l'actuel président de la République, alors ministre en charge du budget qui envisageait de proposer un projet de loi écartant les orphelins de la notion de cercle restreint. Son administration s'y est opposée, préférant un aménagement du *BOFiP-Impôts*, intervenu en 2017<sup>19</sup>.

### La situation après 2017

L'administration fiscale précise dans sa nouvelle doctrine : « Un organisme fonctionne au profit d'un cercle restreint de personnes

7. Rép. min. à J. Beaufrils, *JOAN Q* du 22 nov. 1982, n° 22273.

8. Rép. min. à A. Jonemann, *JOAN Q* du 13 mai 1991, n° 40381.

9. Rép. min. à R. Cazenave, *JOAN Q* du 19 août 1991, n° 44879.

10. Rép. min. à L. Deprez, *JOAN Q* du 17 janv. 2000, n° 13300.

11. Rép. min. à G. Lindeperg, *JOAN Q* du 24 janv. 2000, n° 25200.

12. Cité par Y. Blein, rapp. « Qualification d'intérêt général des organismes recevant des dons – Notion de "cercle restreint" », préc., v. égal. p. 18 : « En revanche, l'érection d'un monument aux morts par de telles associations

constitue une opération exceptionnelle qui, ne bénéficiant pas à un cercle restreint de personnes, peut être considérée comme réalisée dans le cadre d'un intérêt général ».

13. Rép. min. à J.-L. Reitzer, *JOAN Q* du 27 juill. 2004, n° 38660.

14. Rép. min. à D. Boisserie, *JOAN Q*

du 2 nov. 2010, n° 82534.

15. À noter qu'une réponse quasiment identique avait déjà été apportée : rép. min. à P. Gruny, *JOAN Q* du 19 août 2008, n° 19513.

16. CE 7 févr. 2007, n° 287949.

17. CE 16 mars 2011, n° 329945, JA 2011, n° 438, p. 11, obs. S. Damarey.

■ Des éclaircissements ont toutefois été apportés en 2017 par l'administration fiscale.

lorsqu'il poursuit des intérêts particuliers d'une ou plusieurs personnes clairement individualisables, membre(s) ou non de l'organisme. Sont ainsi considérés comme exerçant leur activité au profit d'un cercle restreint de personnes, des organismes qui ont pour objet de servir les intérêts particuliers, notamment matériels et moraux, d'une ou plusieurs personnes, familles ou entreprises, de quelques artistes ou de certains chercheurs, etc.

« Pour déterminer si un organisme fonctionne au profit d'un cercle restreint de personnes, il convient de recourir à un faisceau d'indices permettant d'appréhender concrètement la mission que s'est fixée l'organisme ainsi que le public bénéficiaire réel de ses actions.

« La circonstance qu'un organisme rassemble des personnes liées par l'appartenance à un groupe déterminé ne permet pas de présumer qu'il fonctionne au profit d'un cercle restreint de personnes, dans la mesure où cette circonstance ne préjuge pas des bénéficiaires des actions menées par cet organisme.

« Lorsque le champ d'intervention de l'organisme est déterminé en fonction d'un état, par exemple de vulnérabilité, lié notamment à la santé, l'âge, le sexe, la nationalité, l'orientation sexuelle ou l'appartenance religieuse, que cet état est en lien avec l'objet de l'organisme, l'existence d'un cercle restreint n'est, en principe, pas caractérisée. [...]

« Par ailleurs, le seul fait qu'un organisme agisse dans ou en faveur d'une zone géographique limitée ne conduit pas nécessairement à considérer qu'il fonctionne au profit d'un cercle restreint de personnes. Intervenir sur un territoire circonscrit (quartier, commune, territoires ruraux...) ne suffit pas à écarter un organisme de la qualification d'intérêt général. »<sup>20</sup>

L'administration cite ensuite plusieurs exemples d'associations ne pouvant être qualifiées de cercle restreint, dont certaines à vocation culturelle ou celles dont l'action est de faire reconnaître les maladies rares. S'agissant des associations d'orphelins, la formule retenue est ambiguë, mais entrouvre une fenêtre dès lors que les statuts ne réservent pas aux seuls membres les places dans les orphelinats : « Lorsque l'organisme a vocation à prendre en charge uniquement les enfants des personnes décédées ayant fait partie de ses membres et qui avaient cotisé, de leur vivant, pour que le service soit rendu, le cas échéant, à leurs enfants, il doit être considéré comme fonctionnant, du fait même des objectifs poursuivis, au profit de personnes appartenant à un groupe particulier et individualisable.

« En revanche, si l'organisme réalise ses actions de manière indifférenciée au profit de tous les enfants orphelins de la profession ou de l'entreprise visée, que le parent décédé ait été membre ou non de l'organisme, celui-ci n'agit pas au profit d'un cercle restreint de personnes. »<sup>21</sup>

De son côté, la situation des associations d'anciens combattants est plus complexe dès lors que ces dernières ne sont « ouverte[s] qu'à des personnes nettement identifiables par leur appartenance à une catégorie particulière (personnes qui ont pris part, à titre militaire, aux conflits armés, leurs veuves, les pupilles de la Nation et les victimes civiles de ces conflits, titulaires d'une décoration ou distinction déterminée), d'une part, et procure[nt] directement ou indirectement à [leurs] seuls membres adhérents, une contrepartie tangible, notamment à travers la défense de leurs intérêts matériels et moraux, d'autre part, elle[s] fonctionne[nt], du fait même des objectifs poursuivis, au profit d'un cercle restreint de personnes. Les sommes versées ne sont donc pas éligibles à la réduction d'impôt visée au b du 1 de l'article 200 du CGI »<sup>22</sup>. Cela signifie qu'un soldat blessé, par exemple lors du conflit au Mali et qui, revenu en France, se fait accueillir par une association de personnes handicapées, n'offrira pas la même faculté de réduction fiscale aux donateurs selon qu'il se fait prendre en charge par l'Association des paralysés de France ou par une association d'anciens combattants assurant l'accompagnement des blessés. Il s'agit, d'une façon toute particulière, de concevoir l'état de la personne concernée !

Dans un autre domaine, les fédérations d'associations demeurent dans le doute. La difficulté tient au fait qu'une fédération a notamment pour rôle de coordonner l'action de ses membres et de les représenter auprès des pouvoirs publics, ce qui pourrait s'apparenter à une action en faveur d'un cercle restreint de personnes. Mais la fonction d'une fédération ne se limite pas à cet accompagnement et s'étend le plus souvent à la promotion de l'activité de ses membres, ce qui dépasse le cercle restreint de ceux-ci. Ce point a été reconnu à propos de la Fédération unie des auberges de jeunesse<sup>23</sup> ou encore des fédérations sportives<sup>24</sup>. Une ouverture de l'administration fiscale sur ce point serait la bienvenue.

En réalité, cet interminable débat n'aurait jamais dû voir le jour si, au lieu de retenir la notion de cercle restreint de personnes, laquelle présente des interprétations multiples et parfois scandaleuses, l'administration et les juges s'en étaient tenus à l'analyse de l'activité concrète de l'association pour déterminer si elle agit ou non conformément à l'intérêt général. Mais, sachant que toute réduction d'impôt liée à un don constitue un manque à gagner pour l'État, l'intérêt général n'est pas toujours compatible avec le budget de ce dernier. ■

18. C. comptes, « L'orphelinat mutua- liste de la police nationale-assis- tance (Orpheopolis). Exercices 2010 à 2013 – Rapport sur un organisme bénéficiant de dons », juill. 2015.  
19. BOFIP-Impôts, BOI-IR-RI-250-10-10, préc., § 130 et s.  
20. *Ibid.*

21. *Ibid.*, § 200.  
22. *Ibid.*, § 210.  
23. BOFIP-Impôts, BOI-IR-RI-250- 10-20-10 du 10 mai 2017, § 50.  
24. V. not. rescrit n° 2005/14 FP du 6 sept. 2005 ; rép. min. à J.-P. Abelin, JOAN Q du 10 juir. 2010, n° 2335.

■ Le droit du travail s'applique dans le cadre des relations de travail existantes ou à venir entre une association et un salarié ou un candidat.

■ Les associations sont tenues aux mêmes obligations et encourent les mêmes responsabilités que n'importe quel autre employeur.

RELATIONS  
DE TRAVAILEMBAUCHER  
UN SALARIÉ

En tant qu'employeur, l'association doit respecter les mêmes obligations que n'importe quel autre employeur, mais pour le devenir, elle doit avoir accompli certaines formalités particulières. Tour d'horizon.



AUTEUR Delphine Castel  
TITRE Chef de rubrique droit social,  
JURISASSOCIATIONS

**S**i une simple déclaration suffit pour permettre l'existence légale d'une association, celle-ci ne peut plus se contenter d'être seulement déclarée lorsqu'elle devient employeur : elle doit également être immatriculée. En premier lieu et avant d'envisager l'embauche à proprement parler, elle doit obtenir son numéro Siret.

## CONDITIONS PRÉALABLES À L'EMBAUCHE

Seule une association dotée de la capacité juridique peut embaucher un salarié<sup>1</sup>. Si l'association n'a pas la capacité juridique, le contrat de travail est réputé ne jamais avoir été conclu. En pareille hypothèse, c'est la personne physique signataire du contrat au nom et pour le compte de l'association qui est désignée comme étant l'employeur, avec toutes les conséquences que cela peut entraîner sur le plan des responsabilités civile et pénale.

## Pas de Siret, pas d'embauche !

Lors de son enregistrement en préfecture, l'association se voit attribuer un numéro d'inscription au répertoire national des associations (RNA), mais ce n'est pas une immatriculation, simplement une inscription. Pour être immatriculée, l'association doit demander son inscription au système d'identification du répertoire des entreprises (Siren) tenu par l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). Le numéro Siren est composé de neuf chiffres et joue un rôle de carte d'identité unique. À ce numéro, l'Insee ajoute cinq chiffres pour chaque établissement de la structure : il s'agit du numéro Siret (système d'identification du répertoire des établissements). À chaque établissement correspond un numéro Siret ; si l'association a plusieurs antennes – trois, par exemple –, elle se verra attribuer un numéro Siren et plusieurs numéros Siret – en l'occurrence, trois Siret.

Le numéro Siren se demande auprès du centre de formalités des entreprises (CFE) rattaché à l'Urssaf dont dépend l'association, qui transmet à l'Insee. La demande se fait en ligne<sup>2</sup> et doit contenir une copie des statuts de l'association ainsi qu'une copie de l'extrait d'inscription au RNA paru au *Journal officiel* – ou, à défaut, le récépissé de dépôt des statuts en préfecture.

Le certificat d'immatriculation est ensuite adressé par l'Insee à l'association, qui doit précieusement conserver ce document original. Une fois que l'association détient ce document, elle doit se demander qui, en son nom, est autorisé à procéder à l'embauche.

## Qui représente l'association ?

Si l'association a la capacité juridique, encore faut-il que ce soit l'organe habilité et la personne physique dûment autorisée qui procèdent à l'embauche.

1. JA 2013, n° 481, p. 19, étude P. Fadeuilhe in dossier « Relation de travail – Mais qui est l'employeur ? ».  
2. [www.cfe.urssaf.fr/saisiepl/unsecure\\_index.jsp](http://www.cfe.urssaf.fr/saisiepl/unsecure_index.jsp).