

*L'actualité juridique, sociale, fiscale et comptable*



## Gouvernance La cartographie des risques est toujours d'actualité !

Page 8

### MÉCÉNAT

Des précisions pour les fonds  
de dotation redistributeurs

Page 3

### FISCALITÉ

Déclarer les dons  
à l'administration

Page 6

### JEAN-MICHEL CROVESI

Secrétaire général de  
l'Institut du monde arabe

Page 12

### CYBERSÉCURITÉ

Le tissu associatif à l'épreuve  
de la cybercriminalité ?

Page 16

# Un excellent été !



Rendez-vous au prochain Forum national des Associations et Fondations le 20 octobre prochain !

Les crises récentes et les facteurs successifs d'instabilité qui en découlent ont percuté et bouleversé nos modes de fonctionnement ces derniers mois. Dans ce contexte, un mot d'ordre : faire évoluer nos attitudes et adapter nos comportements. Voici donc le fil rouge de ce numéro : quelles réponses concrètes face aux menaces d'un environnement sans cesse plus turbulent ? Nous revenons d'abord sur le sujet de la cartographie des risques. Outre certains aspects techniques ou méthodologiques, nous soulignons la dynamique et le travail collaboratif d'un projet qui s'inscrit dans la durée et dans une démarche de questionnement et progrès permanent. L'exercice de cartographie constitue une excellente occasion d'identifier non seulement des risques mais aussi des opportunités. La valeur ajoutée s'en trouve encore accrue. Le « zoom » s'intéresse à la fragilité du secteur associatif face à la cybercriminalité. Les associations

peuvent être les victimes de cyberattaques de leurs systèmes et de demandes de rançons. Un diagnostic soigné et spécifique est essentiel pour mettre en place les solutions adaptées à votre organisation. L'interview de Jean-Michel Crovesi nous ouvre les portes d'une institution unique créée il y a maintenant 35 ans : l'Institut du monde arabe. Ce haut lieu des grandes expositions patrimoniales a pour statut juridique celui d'une fondation de droit privé. Également confronté aux crises successives, il a dû adapter ses missions et son fonctionnement. Enfin, n'hésitez pas à m'envoyer un message à [jbohbot@deloitte.fr](mailto:jbohbot@deloitte.fr) si vous souhaitez recevoir une invitation, incluant un lien et un code d'inscription, au prochain Forum national des Associations et Fondations qui se tiendra le 20 octobre prochain ! Toute l'équipe de la Revue se joint à moi pour vous souhaiter une agréable lecture et un bel été !

**Jack-Yves Bohbot, rédacteur en chef**



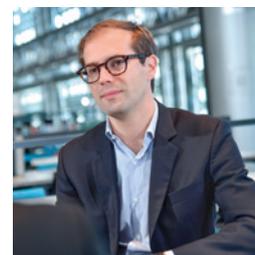
Page 3



Page 5



Page 8



Page 12



Page 16

## ACTUALITÉS

### 03

#### Mécénat

Des précisions pour les fonds de dotation redistributeurs

### 05

#### Droit du travail

Document unique d'évaluation des risques professionnels

## DOSSIER

### 08

#### Gouvernance

Cartographie des risques : toujours d'actualité !

## INTERVIEW

### 12

#### Jean-Michel Crovesi

Secrétaire général de l'Institut du monde arabe

## ZOOM

### 16

#### Cybersécurité

Le tissu associatif à l'épreuve de la cybercriminalité ?

### 04

#### Mécénat de compétences

Mise à disposition de fonctionnaires

#### Générosité

Gestion des dons : les bonnes pratiques

### 06

#### Fiscalité

Déclarer les dons à l'administration

## SECTEURS / ASSOCIATIONS

### 07

Groupement d'employeurs, insertion, culture

## QUESTIONS / RÉPONSES

### 15

Vide-grenier et buvette, service national universel, dons en nature, organe habilité à agir en justice

## TABLEAUX DE BORD

### 18

#### Les chiffres utiles

# Fonds de dotation redistributeurs

Le fisc apporte des précisions sur le régime fiscal du mécénat pour les fonds de dotation redistributeurs.

**P**ar deux décisions de rescrit, en date des 17 février et 7 avril 2021, publiées au Bofip (BOI-RES-BIC-000069 et BOI-RES-BIC-000087), d'importantes précisions ont été apportées, par le fisc, quant aux conditions d'éligibilité des fonds de dotations redistributeurs au régime fiscal dit « du mécénat ».

## Les fonds finançant des organismes sans but lucratif éligibles et d'autres organismes

Dans sa décision du 7 avril, l'administration fiscale rappelle que, en vertu des

dispositions de l'article 140 de la loi de modernisation de l'économie dite « loi LME », un fonds de dotation redistributeur doit avoir pour objet de gérer les libéralités qui lui sont consenties pour financer une œuvre ou une mission d'intérêt général. Elle précise que l'intérêt général doit être entendu exclusivement au sens de la loi fiscale, de telle sorte qu'un fonds de dotation redistributeur ne peut financer des entreprises ou des organismes sans but lucratif non éligibles au dispositif fiscal du mécénat. Enfin, elle conclut qu'un fonds qui financerait à la fois des organismes sans but lucratif éligibles et d'autres organismes



ne serait purement et simplement plus lui-même éligible et ne pourrait donc plus délivrer de reçus fiscaux.

## Les dons reçus en dehors de l'appel à la générosité du public

Dans sa décision du 17 février, l'administration fiscale s'est, cette fois, intéressée aux fonds de dotation redistributeurs dont la dotation est consomptible et plus spécifiquement à la « redistribution » des dons reçus en dehors de l'appel à la générosité du public (AGP). Pour rappel, les dons reçus par un fonds de dotation, en dehors de l'AGP, ne constituent pas des ressources et doivent obligatoirement être incorporés à la dotation initiale. Ce n'est que si la dotation est statutairement consomptible que ces dons, qui ont été incorporés, peuvent être « redistribués ».

Pour autant et selon l'administration, les fonds de dotation ne peuvent délivrer de reçus fiscaux au titre de ces dons perçus en dehors de l'AGP qu'à la condition que ces dons soient, avant « redistribution », incorporés à la dotation, que la dotation soit productive de revenus et que les revenus de la dotation soient eux-mêmes « redistribués ».

Environ 2 160 fonds de dotation étaient en activité en 2021.

### BÉNÉVOLAT

#### Frais kilométriques

Les associations doivent rembourser à leurs bénévoles les frais qu'ils engagent lors de leurs missions en lien avec l'objet associatif.

Ces remboursements s'effectuent, en principe, sur présentation de pièces justificatives (billets de train, factures d'achat, notes de restaurant...) et correspondent au montant réellement dépensé. Toutefois, lorsqu'un bénévole utilise son propre véhicule pour l'activité de l'association, ses frais peuvent être évalués forfaitairement selon un barème d'indemnités kilométriques fixé par l'administration fiscale.

Ces indemnités ont été récemment revalorisées à 0,324 € par km pour une voiture et à 0,126 € par km pour un vélomoteur, un scooter ou une moto. Ces montants s'appliquent quels que soient la puissance du véhicule, le type de carburant utilisé et le kilométrage parcouru.

### IMPÔTS COMMERCIAUX

#### Franchise

Les associations dont la gestion est désintéressée échappent aux impôts commerciaux lorsque leurs activités non lucratives restent significativement prépondérantes et que leurs activités lucratives accessoires n'excèdent pas une limite fixée, en 2022, à 73 518 €.

En pratique, ce seuil s'applique :

- aux recettes lucratives accessoires encaissées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 pour la TVA. Sachant que le bénéfice de la franchise pour 2022 suppose que ce seuil soit respecté non seulement pour les recettes perçues en 2022, mais aussi pour les recettes encaissées en 2021 ;
- aux recettes lucratives accessoires encaissées au titre des exercices clos à compter du 31 décembre 2021 pour l'impôt sur les sociétés ;
- aux impositions établies au titre de 2022 pour la contribution économique territoriale.



### MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

## Mise à disposition de fonctionnaires

Actuellement, la mise à disposition de fonctionnaires dans une association n'est possible que si celle-ci contribue à la mise en œuvre d'une politique des pouvoirs publics (État, collectivités...) et seulement pour l'exercice des missions de service public qui lui sont confiées. L'association doit rembourser à l'administration le coût de cette mise à disposition.

Afin de renforcer les liens avec le secteur associatif, les fonctionnaires pourront bientôt être mis à disposition, sans obligation de remboursement (la mise à disposition étant alors analysée comme une subvention), auprès de fondations et d'associations reconnues d'utilité publique ainsi que d'organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant notamment à la mise en valeur du patrimoine artistique ou à la défense de l'environnement naturel.

La mise à disposition du fonctionnaire permettra la conduite ou la mise en œuvre d'un projet répondant aux missions statutaires de la fondation ou de l'association et pour lequel ses compétences et son expérience professionnelle seront utiles.

Art. 209, loi n° 2022-217 du 21 février 2022, JO du 22

### LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE

## De nouveaux dons possibles pour les associations

Jusqu'alors, les collectivités territoriales ne pouvaient donner à des associations que du matériel informatique, des biens de scénographie et des biens archéologiques mobiliers.

Désormais, elles peuvent également donner :

- des biens meubles (chaises, bureaux, etc.) à des fondations ou associations reconnues d'utilité publique visées à l'article 238 bis, 1°-b du Code général des impôts et dont les ressources sont affectées à des œuvres d'assistance (redistribution gratuite de biens meubles à des personnes défavorisées, notamment) ;
- des constructions temporaires et démontables notamment à des entreprises d'insertion, des associations intermédiaires, des ateliers et chantiers d'insertion et des entreprises adaptées dans le but d'en éviter la démolition.

Par ailleurs, à présent, les pouvoirs publics (État, collectivités territoriales, établissements publics...) peuvent donner du matériel informatique aux associations reconnues d'intérêt général dont l'objet est d'équiper, de former et d'accompagner des personnes en situation de précarité.

Art. 178, loi n° 2022-217 du 21 février 2022, JO du 23



### GÉNÉROSITÉ

#### Gestion des dons : les bonnes pratiques

L'Agence française anticorruption (AFA) a publié un guide des « bonnes pratiques relatives à la gouvernance et à la gestion du don » destiné aux associations et fondations reconnues d'utilité publique ainsi que, de manière plus large, à tous les organismes sans but lucratif faisant appel à la générosité du public. Ce document, intitulé

« Maîtriser le risque d'atteinte à la probité au sein des associations et fondations reconnues d'utilité publique », recense des exemples de situations à risque et de bonnes pratiques en matière, notamment, d'organisation et de fonctionnement de la structure, d'organisation financière et comptable et de collecte des dons. Il est disponible sur le site de l'AFA : [www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr](http://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr).

### BÉNÉVOLAT CEC

Le compte d'engagement citoyen (CEC) permet aux bénévoles qui siègent dans l'organe d'administration ou de direction d'une association ou bien qui participent à l'encadrement d'autres bénévoles d'obtenir des droits à formation en contrepartie de leurs heures de bénévolat. Pour que les heures de bénévolat accomplies en 2021 soient inscrites sur leur

CEC, les bénévoles doivent les déclarer, via le téléservice du Compte bénévole, au plus tard le 30 juin 2022.

Le CEC est octroyé uniquement aux bénévoles des associations déclarées depuis au moins 3 ans et dont l'ensemble des activités ont notamment un caractère philanthropique, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial ou culturel ou concourant à la défense de l'environnement naturel.

# Document unique d'évaluation des risques professionnels

Zoom sur cet outil de traçabilité de la politique de prévention des risques de l'employeur.

La loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 dite loi « Santé au travail » est entrée en vigueur le 31 mars 2022 pour un grand nombre de ses dispositions, dont celles relatives au cadre juridique du document unique d'évaluation des risques professionnels (DU, DUER ou DUERP selon les ouvrages).

## Une traçabilité collective des expositions

Le DUERP avait été créé en 2001 comme un outil de décision à la disposition de l'employeur pour mettre en place une réelle politique de prévention au sein de sa structure. En effet, afin de préserver la santé et la sécurité de leurs salariés, les employeurs doivent évaluer les risques liés aux activités de leur structure et en

consigner les résultats dans le DUERP. Avec le décret du 18 mars 2022, le DUERP acquiert un rôle de traçabilité collective de la politique de prévention de l'employeur.

## Une prévention des risques

Les résultats issus de l'évaluation des risques professionnels dans l'association doivent donner lieu à :

- un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, dans les associations d'au moins 50 salariés ;
- une liste d'actions de prévention des risques et de protection des salariés consignée au sein du DUERP, pour les autres associations.

Ce programme ou cette liste devant être actualisé à chaque mise à jour du DUERP.



**Attention :** l'absence de DUERP ou son défaut d'actualisation peut avoir des conséquences civiles (dommages-intérêts, reconnaissance d'une faute inexcusable, etc.) et pénales (amende, condamnation pour blessures involontaires en cas d'accident du travail, etc.).

Art. 3, loi n° 2021-1018 du 2 août 2021, JO du 3 ; décret n° 2022-395 du 18 mars 2022, JO du 20

## Les nouveautés issues du décret n° 2022-395 du 18 mars 2022

1

### Mise à jour du DUERP précisée

- **Annuelle** : uniquement pour les structures ≥ 11 salariés ;
- Pour toutes les structures :
  - en cas de décision de réaliser des **aménagements importants** modifiant les conditions de santé, de sécurité ou de travail ;
  - lorsqu'une **information supplémentaire** intéressant l'évaluation d'un risque est portée à la connaissance de l'employeur.

2

### Intervention renforcée du CSE

- Association du CSE lors de la mise en place et de l'actualisation du DUERP : **consultation à formaliser** ;
- **Information et consultation annuelle** du CSE au titre de la consultation sur la politique sociale de l'entreprise : présentation, dans le **rapport annuel**, des actions de préventions définies (structures < 50 salariés) et/ou du Programme annuel de prévention des risques professionnels (« Papirpact » pour les structures ≥ 50 salariés).

3

### Archivage des versions du DUERP

- Conservation pendant **40 ans** à compter de l'élaboration du DUERP et de **toutes ses versions antérieures** ;
  - Obligation de tenir le DUERP à disposition des **salariés** et des **anciens salariés** (pour les versions en vigueur pendant leur période d'emploi). Les autres destinataires restent inchangés (CSE, inspection du travail, etc...)
- Applicable pour les **DUERPs en vigueur à partir du 31 mars 2022**.

4

### Obligation de dépôt en ligne du DUERP

- Obligation de dépôt **dématérialisé** à chaque mise à jour (modalités pratiques du portail numérique en attente) :
- Structure dont l'effectif **est ≥ 150 salariés** : à partir du **1<sup>er</sup> juillet 2023** ;
  - Structure dont l'effectif **est < 150 salariés** : au plus tard le **1<sup>er</sup> juillet 2024**.

**DUERP**

**Deloitte.**  
Société d'Avocats

# Déclarer les dons à l'administration

Zoom sur l'obligation de déclaration des dons qui pèse désormais sur les associations.

Les associations qui délivrent des reçus fiscaux permettant à leurs donateurs de bénéficier d'une réduction d'impôt doivent désormais déclarer, chaque année, à l'administration fiscale le montant global des dons mentionnés sur les reçus fiscaux et perçus au cours de l'année civile précédente ou du dernier exercice clos s'il ne coïncide pas avec l'année civile ainsi que le nombre de reçus délivrés au cours de cette période. Cette obligation concerne les dons reçus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 ou au titre des exercices ouverts à compter de cette date.

## Comment effectuer la déclaration ?

Les associations qui doivent payer des impôts commerciaux effectuent cette déclaration via :

- la déclaration de résultats n° 2065 (cadre L du tableau 2065-bis) pour celles qui sont soumises à l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun ;
  - la déclaration de résultats n° 2070 pour celles qui sont soumises à l'impôt sur les sociétés à taux réduits (associations percevant des revenus patrimoniaux).
- Les associations qui ne sont pas contraintes de déposer une déclaration fiscale doivent déclarer les dons ayant donné lieu à la délivrance d'un reçu fiscal de manière dématérialisée sur le site [www.demarches-simplifiees.fr](http://www.demarches-simplifiees.fr).

## Quand effectuer la déclaration ?

Comme les associations sont confrontées à cette obligation pour la première fois cette année, l'administration fiscale leur laisse jusqu'au 31 décembre 2022 pour effectuer leur déclaration (via une déclaration rectificative pour les associations soumises aux impôts commerciaux). Pour les années suivantes, la déclaration devra être déposée dans les 3 mois de la

clôture de l'exercice. Ainsi, l'association qui clôturera un exercice le 30 juin 2023 devra effectuer une déclaration, au plus tard le 30 septembre 2023, au titre des dons reçus entre le 1<sup>er</sup> juillet 2022 et le 30 juin 2023. Pour les associations dont l'exercice coïncidera avec l'année civile ou qui ne clôtureront pas d'exercice au cours de l'année, le dépôt de cette déclaration pourra intervenir jusqu'au 2<sup>e</sup> jour ouvré suivant le 1<sup>er</sup> mai, soit au plus tard le 3 mai 2023 pour les dons reçus en 2022.

## Quelles sanctions ?

Les associations qui ne transmettent pas cette déclaration ou qui la transmettent hors délai risquent une amende de 150 €



portée à 1 500 € en cas de deux infractions consécutives.

Par ailleurs, sauf force majeure, une amende de 15 € est appliquée pour chaque omission ou inexactitude relevée dans la déclaration, sans que le total des amendes applicables puisse être inférieur à 60 € ni supérieur à 10 000 €.

Les associations ont jusqu'à la fin de l'année pour déclarer à l'administration fiscale les dons qu'elles ont reçus en 2021.

### COTISATIONS SOCIALES

#### Aide au paiement

Les associations qui organisent des spectacles vivants de manière occasionnelle et qui, à ce titre, réalisent les démarches liées à l'embauche des artistes et des techniciens via une déclaration auprès du Guichet unique du spectacle occasionnel (Guso) bénéficient d'une aide financière pour le paiement des cotisations et contributions sociales dues au titre de ces contrats de travail. Sont visés les contrats dont l'exécution a débuté au plus tôt le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et s'achèvera au plus tard le 31 juillet 2022.

Pour ouvrir droit à l'aide, les déclarations doivent être enregistrées auprès du Guso au plus tard le 15 août 2022. L'aide s'élève, par déclaration unique pour un artiste ou un technicien et par jour travaillé, à 120 € maximum (dans la limite de 600 € par employeur au total).

Décret n° 2022-509 du 8 avril 2022, JO du 9

### DROIT DU TRAVAIL

#### Égalité hommes-femmes

Chaque année, au plus tard le 1<sup>er</sup> mars, les associations d'au moins 50 salariés doivent publier leur index de l'égalité professionnelle. Celles dont l'index est inférieur à 75 points sur 100 doivent mettre en œuvre des mesures de correction. Lorsque cet index est inférieur à 85 points sur 100, elles doivent fixer des objectifs de progression pour chaque indicateur pour lequel la note maximale n'a pas été atteinte. Les mesures de correction et les objectifs de progression sont fixés via un accord collectif ou, après consultation du comité social et économique, par une décision unilatérale. Ils doivent être publiés après le dépôt de ce document à la Dreets. Au titre de l'année 2021, les associations concernées ont jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2022 pour publier ces informations.

Décret n° 2022-243 du 25 février 2022, JO du 26



## Groupement d'employeurs

**Les montants des aides financières accordées par l'État aux groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) sont connus.**

Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ont pour mission centrale l'organisation, dans le cadre d'un contrat de professionnalisation ou d'apprentissage, de parcours d'insertion et de qualification personnalisés au profit des personnes les plus éloignées de l'emploi.

Afin de financer cet accompagnement, l'État verse aux GEIQ une aide de 814 € par année pleine et par accompagnement lorsque le contrat est conclu avec, par exemple, un demandeur d'emploi d'au moins 45 ans, une personne éloignée du marché du travail depuis plus d'un an, un bénéficiaire de minima sociaux, un réfugié, une personne sortant de prison ou une personne handicapée. Ce montant est porté à 1 400 € notamment lorsque le salarié est un demandeur d'emploi de très longue durée (plus de 24 mois) ou est orienté par un prescripteur habilité (Pôle emploi, caisse d'allocations familiales...).

Arrêté du 10 mars 2022, JO du 24

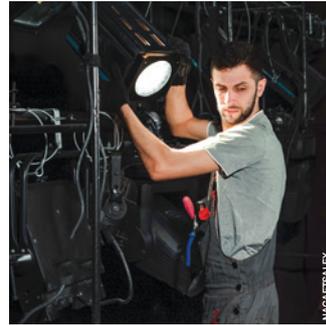


## Insertion

**Le gouvernement souhaite favoriser l'insertion durable dans l'emploi des travailleurs handicapés embauchés dans les entreprises adaptées.**

Le gouvernement a décidé de prolonger d'un an, jusqu'au 31 décembre 2023, deux expérimentations destinées à permettre la transition professionnelle des travailleurs handicapés vers des employeurs autres que des entreprises adaptées, à savoir les contrats à durée déterminée « tremplin » et la création d'entreprises adaptées de travail temporaire. Par ailleurs, en 2022, le « plan d'investissement dans les compétences » (PIC-EA) peut financer les formations de tous les travailleurs handicapés éligibles à une aide au poste (et non plus seulement celles des travailleurs handicapés recrutés dans le cadre d'une expérimentation). De plus, l'aide à l'ingénierie du plan d'investissement dans les compétences (dit « PIC-EA ») est complétée par une aide « appui-conseil » (ingénierie de formation, RH/gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...) ouverte, dans la limite de deux projets, à toutes les entreprises adaptées, qu'elles aient recours ou non aux expérimentations.

Circulaire n° DGEFP/MIP/METH/MPP/2022/29 du 7 février 2022



## Culture

**Le gouvernement a prolongé de 7 mois les aides financières accordées aux associations œuvrant dans le secteur du spectacle pour recruter des artistes et des techniciens.**

L'embauche d'un artiste du spectacle ou d'un technicien dans le cadre d'un contrat à durée déterminée (CDD) conclu jusqu'au 31 juillet 2022 ouvre droit, pour l'association, à une aide comprise entre 466 € et 666 € par mois, selon la durée du contrat (pour un emploi à temps plein). Cette aide est accordée aussi aux associations qui engagent un salarié de manière discontinue, sur 12 mois consécutifs, au moyen de plusieurs CDD (premier CDD conclu au plus tard le 31 juillet 2022). Le montant mensuel de l'aide est alors déterminé en fonction de la durée cumulée de tous les CDD. Quant au recrutement d'un artiste rémunéré au cachet, il ouvre droit à une aide allant de 21,18 € à 30,27 € par cachet, selon le nombre de cachets prévu au contrat (premier cachet au plus tard le 31 juillet 2022).

Décret n° 2022-488 du 5 avril 2022, JO du 6



## Insertion

**Le gouvernement souhaite favoriser l'insertion professionnelle en milieu ordinaire des personnes handicapées travaillant dans les États.**

La récente loi de différenciation, décentralisation, déconcentration et simplification comprend plusieurs mesures destinées à faciliter l'accès des personnes handicapées travaillant dans des établissements et services d'aide par le travail (Ésat) au milieu ordinaire. Ainsi, celles-ci pourront, simultanément et à temps partiel, travailler dans une entreprise ordinaire ou une entreprise adaptée ou encore exercer une activité professionnelle indépendante (dans la limite de la durée légale de travail, soit 35 heures par semaine). Cette mesure entrera en vigueur après la publication du décret fixant ses modalités d'application. Par ailleurs, un « parcours renforcé en emploi » sera instauré pour les personnes handicapées qui sortent d'un Ésat afin d'exercer une activité professionnelle dans le milieu ordinaire. Les modalités de ce parcours, qui a vocation à agir comme une passerelle, seront précisées par décret.

Loi n° 2022-217 du 21 février 2022, JO du 22

# Cartographie des risques : toujours d'actualité !

La démarche de cartographie des risques n'est plus une option pour les associations compte tenu notamment de la crise sanitaire du Covid-19, des évolutions géopolitiques et de leurs conséquences économiques.



**Jean-Claude Marty**  
Associé audit  
jmarty@deloitte.fr

**N**ous vous avons présenté, il y a quelques mois, un dossier intitulé « Cartographie des risques et responsabilité du dirigeant ». L'actualité, sanitaire et internationale, ses conséquences économiques, de sourcing et d'inflation de ces deux dernières années renforcent la pertinence de la démarche de cartographie des risques.

## **Concrétisation des risques : carton plein depuis 2020 !**

Sans revenir en détail sur la typologie des risques, soulignons qu'au cours des deux dernières années, nous avons été (et sommes encore) confrontés à tous les types de risques :

- géopolitiques (guerre en Ukraine), sanitaires (Covid-19 et autres épidémies), humanitaires (famines) ;
- économiques (inflation, dérèglement des flux d'approvisionnement de matières premières et composants) ;
- stratégiques (remise en question de certains modèles traditionnels par des disruptions : commerce traditionnel / à distance, accélération du télétravail, sauts

technologiques et développement du numérique...);

- financiers (taux d'intérêt négatifs puis remontée des taux accompagnant une reprise significative d'inflation) ;
- sociaux et psychosociaux du fait des confinements et restrictions de déplacement et socialisation ;
- d'image et de réputation en conséquence du développement accéléré des nouveaux médias que constituent les réseaux sociaux et parfois également en conséquence de fraudes, de pertes de repères et du sens éthique.

Alors oui, la démarche de cartographie des risques, d'anticipation et de gestion n'est plus une option.

## **Une démarche nécessaire**

Engager une démarche de cartographie des risques, c'est adopter une méthodologie et des outils, travailler sur l'identification et la hiérarchisation des risques, examiner les dispositifs de réduction et de traitement des risques. Et c'est bien sûr définir un programme de travail pour améliorer l'image obtenue par



un renforcement de la gouvernance et des dispositifs de contrôle interne notamment. Nous vous présentons donc quelques illustrations sur ces aspects techniques. Mais au-delà de l'approche méthodologique et de la sensibilisation des dirigeants, nous souhaitons remettre ce thème en avant aujourd'hui avec une approche complémentaire visant à montrer que la cartographie des risques constitue :

- une démarche fédératrice et participative entre gouvernance, direction générale et directions opérationnelles et fonctionnelles ;
- une démarche dynamique et proactive : elle requiert un état d'esprit de nature à identifier certes les risques mais aussi les opportunités, au fil de l'eau, à les hiérarchiser et les gérer plutôt que les subir.

#### Une démarche fédératrice et participative

Initier une cartographie des risques est un acte fort, le plus souvent un engagement initié par l'organe d'administration et de direction de l'association ou de la

fondation, ou bien le comité d'audit qui en émane. C'est un engagement dans la durée : outre la phase initiale de réalisation de la cartographie qui constitue un investissement significatif, il convient d'anticiper le suivi et l'actualisation

périodiques non seulement de cet instrument au gré de l'évolution du contexte externe, mais aussi des activités et de l'organisation interne de l'entité. C'est un acte qui mobilise nécessairement les organes de gouvernance (conseil d'administration, comité d'audit, bureau...).

## Définition et hiérarchisation de la notion de risque

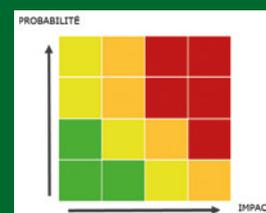
Les événements peuvent avoir un impact positif, négatif ou les deux à la fois.

### Risque :

Ensemble d'aléas, d'évènements susceptibles d'entraîner des conséquences négatives sur l'entité telles que freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante.

Un risque est généralement évalué en fonction de :

- sa probabilité de réalisation qui correspond à la fréquence d'apparition de l'évènement ;
- l'impact qu'il pourrait avoir s'il se matérialisait, qui correspond à la gravité des conséquences de la survenance du risque.



### Opportunité :

Possibilité qu'un évènement, en survenant, ait une incidence positive sur la réalisation d'objectifs et constitue un facteur de levier ou de soutien pour la création ou la préservation de valeur.

Quelques exemples de risques et leurs conséquences possibles		
Typologie	Risques	Conséquences
Risques naturels ou géopolitiques	Séismes, guerres, attentats...	Interruption des activités, pertes d'actifs, de ressources humaines
	Crise sanitaire / confinement	Interruption des activités opérationnelles et/ou des fonctions support
Risques financiers	Interruption d'une subvention constituant le financement majoritaire	Dépendance financière, risque de continuité d'exploitation
	Modification des avantages fiscaux associés aux dons	Perte significative de ressources financières, continuité d'exploitation compromise
Risques juridiques / réglementaires	Non-conformité des installations	Interruption d'activité, amendes, dépenses non prévues, retrait d'agrément
	Maltraitance dans le secteur médicosocial	Contentieux, réputation, retrait d'agrément ou transfert de gestion d'établissement
	Non-respect de la doctrine administrative en termes de gestion désintéressée	Redressement fiscal, remise en question de la capacité d'émettre des reçus fiscaux
Risques de défaillance d'organisation	Non-respect de la loi Informatique et Libertés ou du RGPD	Amende, réputation, dépenses de mise en conformité
	Défaillance significative de contrôle interne	Non-maîtrise des opérations et/ou de la gestion, fraude
	Organisation informatique insuffisamment sécurisée Cybercriminalité	Inefficacité, interruption d'activités IT, traitements erronés, pertes et/ou vols de données, rançonnement, fraudes
	Défaut ou défaillance de gouvernance (organe d'administration)	Perte de maîtrise des activités, direction de fait par un ou des salariés, absence de stratégie

L'initiative n'aboutira que si elle bénéficie de leur impulsion. Ils ont une vraie responsabilité de pilotage et de contrôle de l'organisme. Au-delà de l'initiative, ils apprécient et complètent l'inventaire des risques, critiquent la hiérarchisation de ces risques, questionnent les cadres sur les moyens de réduire les risques et/ou de les gérer lorsqu'ils surviennent, etc. L'implication des principaux cadres dirigeants est également indispensable : ils sont au contact du quotidien, ils sont bien souvent les premiers affectés par les activités et événements de la structure, ils

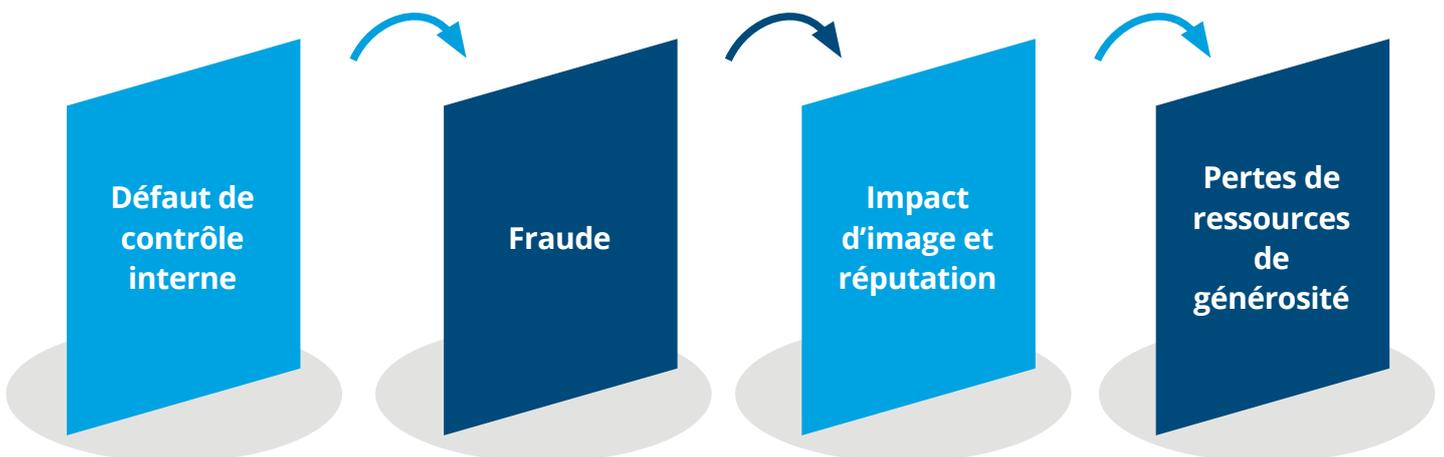
disposent d'une vision, complémentaire à celle des administrateurs, sur l'organisation, ses dispositifs de pilotage et de maîtrise, son contrôle interne, ses faiblesses... La création de groupe(s) de travail et réflexion mixtes entre administrateurs et membres du comité de direction constitue une occasion exceptionnelle :  
- de travailler de manière, certes parfois contradictoire, mais aussi et surtout constructive, sur le projet de cartographie des risques et de renforcement de la structure de maîtrise et de contrôle ;  
- indépendamment de la cartographie

à proprement parler, de renforcer des relations de qualité et d'échange autour de l'objet associatif, de sa mise en œuvre, des missions et projets, du modèle économique, de l'environnement externe ou de la sécurité juridique et ainsi de créer une alchimie au bénéfice des différents acteurs d'une part, et de l'organisme et son objet d'autre part.

**Une démarche dynamique et positive**

Loin de se réduire à une simple identification et analyse des risques, la cartographie constitue le point de départ

**Risques : deux illustrations d'effet**



pour une démarche de réduction du niveau de risque.

La démarche est dynamique car la cartographie ne constitue pas une photo à un instant T, un simple constat des risques et moyens existants, mais :

- un processus itératif conduisant à partir d'une analyse des risques à définir des plans de progrès, de réduction des risques, de traitement des évènements négatifs, de résilience, de communication... ;
- ainsi qu'un programme pluriannuel de réactualisation de l'analyse.

En outre, une réflexion ouverte de cartographie des risques conduit nécessairement à revisiter plusieurs

dimensions de l'organisme :

- de son objet statutaire à ses activités opérationnelles en passant par ses missions sociales ;
- de son modèle économique et de financement à la structure de ses dépenses en envisageant également l'ensemble de ses ressources y compris non financières ;
- des textes législatifs et réglementaires qui le régissent à ses conventions en passant par ses statuts et son règlement intérieur, le cas échéant ;
- de sa gouvernance à ses salariés, dans le cadre de règles de fonctionnement définies et d'une structure de direction et de contrôle établie ;

- de ses relations avec ses partenaires et parties prenantes à son fonctionnement interne.

Ainsi, la démarche de cartographie constitue une belle occasion, d'analyser non seulement le degré de maîtrise des risques mais aussi la capacité à créer ou saisir des opportunités.

Au-delà de la visualisation synthétique des risques, de leur criticité, des dispositifs de maîtrise et de gestion associés, c'est la construction de la cartographie elle-même qui constitue une véritable valeur ajoutée pour l'organisme et ses acteurs, tant dans la mise en œuvre du projet que dans les résultats produits. ●

## Quelques principes clés de la maîtrise des risques

### Recenser et évaluer au moyen d'une cartographie. Procéder à une revue / actualisation périodique

*En s'appuyant sur des outils méthodologiques, l'entité élabore collaborativement et met à jour la liste des principaux risques auxquels elle est confrontée. Elle évalue la criticité en termes d'impact et de probabilité ainsi que les dispositifs de contrôle – maîtrise existants. Un plan de revue pluriannuel est défini.*

### Adopter une approche pragmatique, adaptée à la structure

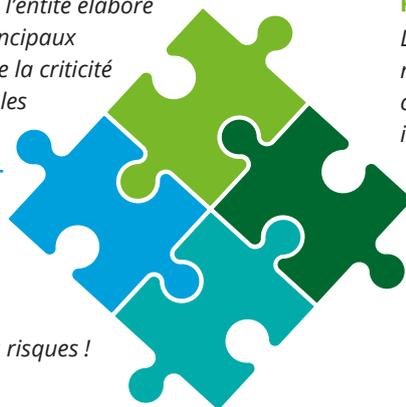
*Tout le monde peut faire une cartographie des risques ! ... Sous réserve d'une bonne connaissance et compréhension de l'entité, de ses activités, de son organisation, etc. ... Et à condition de faire preuve de bon sens.*

### Définir une politique active de prévention ou de maîtrise des risques validée et suivie par l'organe d'administration

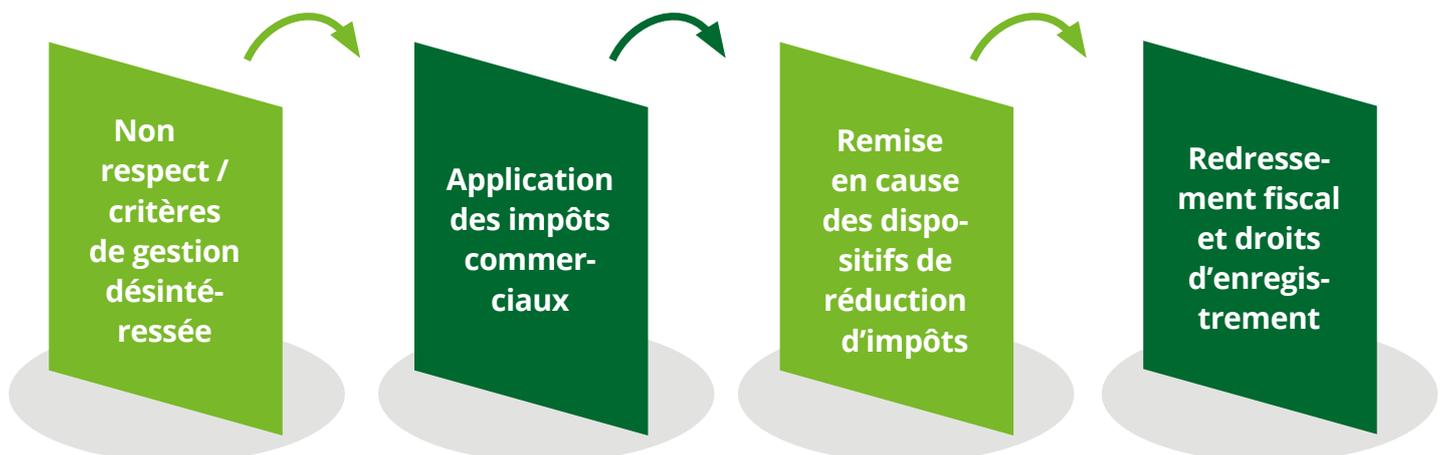
*L'entité met en œuvre les plans d'actions et de progrès, notamment en termes de procédures internes et de contrôles aptes à prévenir les principaux risques identifiés et/ou à réduire les impacts.*

### Élaborer une procédure de gestion de crise

*L'entité élabore des scénarii de gestion de crise sur les risques majeurs auxquels elle est particulièrement exposée et qui, en raison de leur nature et de leurs conséquences significatives, nécessitent un dispositif de gestion approprié. Ils incluent souvent un volet « communication de crise » à raison de leurs implications tant en interne qu'en externe.*



## dominos dans le secteur associatif



# Jean-Michel Crovesi

Secrétaire général de l'Institut du monde arabe

Créé il y a près de 40 ans, l'Institut du monde arabe accueille chaque année des milliers de visiteurs dans son musée, sa bibliothèque, ses cours de langue et ses activités culturelles. Jean-Michel Crovesi, son Secrétaire général, nous en présente le fonctionnement ainsi que la manière dont l'Institut a traversé les dernières crises.



“ Nous devons changer nos pratiques pour être capables de mieux anticiper. ”

PHOTOS XAVIER GRANET

### Comment est né l'Institut du monde arabe ?

L'Institut du monde arabe (IMA) est une fondation de droit privé qui est le fruit de deux décisions. La première est l'acte de fondation qui a été signé en octobre 1980 par le président de la République Valéry Giscard d'Estaing et 18 représentants des États membres de la Ligue arabe. S'en est suivie la publication d'un décret portant reconnaissance d'utilité publique de la fondation. La seconde décision a été la confirmation du projet, dans ses dimensions culturelles et diplomatiques, initiée par le nouveau président de la République François Mitterrand et son ministre de la Culture, Jack Lang, qui ont décidé de modifier son emplacement pour lui donner plus d'ampleur, et de confier le projet architectural à Jean Nouvel.

### Quelles sont ses missions ?

L'Institut crée un pont entre la France, l'Europe et le monde arabe. Il favorise l'appréhension réciproque de ces grandes cultures. Selon les statuts fondateurs de la Fondation, son but est de développer la connaissance du monde arabe, d'animer une recherche en profondeur sur sa langue, ses valeurs culturelles et spirituelles ainsi que de favoriser les échanges et la coopération dans tous les domaines entre la France et le monde arabe, contribuant par là au développement des relations entre celui-ci et l'Europe.

### Comment ces missions sont-elles exercées ?

Différentes ressources sont à la disposition de l'Institut pour lui permettre de remplir ses missions. D'abord, des collections permanentes avec des œuvres d'art, dont la plus importante, en Europe, en matière d'art moderne et contemporain arabe. Ensuite, l'Institut organise des expositions temporaires. Les deux dernières, « Divas : d'Oum Kalthoum à Dalida » et « Juifs d'Orient, une histoire plurimillénaire », étaient à la fois des expositions patrimoniales et de société, qui permettaient de mieux comprendre ce qu'est le monde arabe à travers son histoire et son actualité. Nous disposons également d'une ressource bibliophilique grâce à notre bibliothèque qui est la plus importante d'Occident par son fonds. Enfin, l'Institut abrite le Centre de langue et de civilisation arabes, dans lequel cette langue est



enseignée, et qui organise, régulièrement, des rencontres et des débats réunissant des artistes et des intellectuels du monde arabe, sans parler des plus de 200 événements culturels par an que nous présentons au public (cinéma, concerts...).

### De quels moyens dispose l'Institut ?

L'Institut comprend environ 180 collaborateurs permanents, sans parler des missions qui sont externalisées. Des collaborateurs qui, je souhaite le signaler, sont très attachés à l'Institut, à son fonctionnement et à ses valeurs. Certains sont même présents depuis son ouverture. Quant au budget de l'Institut, il avoisine les 25 millions d'euros. Entre 55 % et 60 % de ce budget proviennent de ressources propres à travers la billetterie, le mécénat, les locations, la vente de livres et de produits dérivés et les inscriptions aux cours de langue.

### Comment l'Institut a-t-il traversé les dernières crises, notamment sanitaires ?

Nos maîtres-mots ont été l'adaptation et l'anticipation pour continuer à assurer nos missions à travers ces différentes crises. On peut d'ailleurs se demander si nous ne sommes pas entrés dans une période de crise permanente qui nous oblige chaque jour à innover et nous adapter. C'est ce que nous avons fait pendant la crise sanitaire, par exemple, en mettant en place des cours de langue à distance. Nous avons donc formé les enseignants à cette nouvelle pratique et acheté les logiciels. Nous avons également diffusé des contenus en ligne de manière éditorialisée afin d'aller à la

rencontre de ceux qui ne pouvaient plus venir nous voir en raison des confinements. Ce programme baptisé « L'IMA à la maison » a connu un grand succès. Plus largement, nous avons favorisé l'accès à distance de nos ressources, qu'il s'agisse de la bibliothèque ou des collections permanentes. Parallèlement, pendant la fermeture du site, nous avons mis à disposition les espaces inoccupés pour des résidences d'artistes. Pour permettre à nos services de continuer à fonctionner, nous avons développé le télétravail et adopté un management agile.

### Ces crises ont-elles durablement modifié le fonctionnement de l'Institut ?

Il y a deux manières de voir les choses : d'un côté, les changements conjoncturels qui peuvent avoir un effet cliquet dans certains cas, et de l'autre, la crise source d'une évolution profonde et durable. La transformation digitale, par exemple, est un processus inévitable et de long terme que la crise n'a fait qu'accélérer. On s'en est saisi comme d'une opportunité pour, notamment, digitaliser nos cours de langue beaucoup plus vite que nous ne l'aurions fait en temps normal. ➔



**Date d'ouverture** 1987

**Président** Jack Lang

**Directeur général** Mojeb Al Zahrani

**Visiteurs** 700 000 (avant crise)

**Expositions** 7 en 2022

**Étudiants** 70 000 visiteurs à la bibliothèque, 60 000 scolaires au musée, 1 500 étudiants au centre de langue

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

**Adresse** 1 Rue des Fossés Saint-Bernard, 75 005 Paris

**Téléphone** 01 40 51 38 38

**Twitter** @imarabe



01

Le processus a été le même pour digitaliser nos fonctions supports, ce qui nous a permis de procéder à l'exercice de clôture des comptes, à distance, sans avoir accès à la documentation physique. L'adaptation de l'organisation du travail va aussi, à mon sens, s'inscrire dans le temps long. Suite à cette période de crise, nous avons d'ailleurs négocié un accord sur le télétravail avec les organisations syndicales. La crise a également révélé à quel point, en termes de ressources, nos organisations étaient vulnérables. Afin de sécuriser notre modèle économique, il nous faut donc continuer de développer des activités digitalisées, comme nos cours de langue, et produire de nouveaux services générateurs de recettes.

### Ces crises ont-elles fait évoluer votre approche des risques ?

L'absence d'anticipation ralentit la prise de décision et désorganise les structures. C'est l'un des principaux enseignements que l'on peut tirer des dernières crises que nous



02

venons de traverser. Cela relance l'intérêt de la cartographie des risques. Alors bien sûr, on ne peut pas tous les prévoir, mais l'on peut essayer de les identifier, au moins par leur nature, et tenter de bâtir des solutions destinées à y répondre. Ces dernières prenant naturellement place dans un plan de continuité d'activité. C'est d'ailleurs le premier outil que nous avons utilisé le jour où le gouvernement a décidé le confinement. Nous l'avons fait dans une logique collégiale et de partage d'information. Ce jour-là, nous avons réuni tous les services concernés, la DRH, la DAF, la DSI, les responsables du bâtiment et le comité social et économique, de manière à prévoir le dispositif à mettre en œuvre afin d'assurer la sécurité de nos publics, de nos salariés et de maintenir l'activité de l'Institut. Nous œuvrons aujourd'hui pour renforcer ces outils et ces bonnes pratiques afin qu'ils nous permettent de mieux anticiper, mieux nous coordonner et mieux communiquer.

### Quels sont les projets de l'Institut ?

Sous l'impulsion de notre président, Jack Lang, nous conduisons plusieurs projets majeurs. Je pense, en particulier, à la refonte de notre musée et au déploiement de la langue arabe à travers notamment la mise en œuvre de la première certification internationale dans le domaine. La digitalisation de nos activités va aussi se poursuivre. Par ailleurs, nous modernisons nos processus administratifs et techniques pour gagner en efficacité. Et chaque jour, nous poursuivons l'objectif de faire rayonner davantage l'Institut et, à travers lui, le monde arabe en imaginant une programmation unique. ●



03

01 Remise du prix de la Littérature arabe à la lauréate Jokha Alharthi pour son livre « Les Corps célestes » (Éd. Stéphane Marsan), le 30 novembre 2021.

02 Concert Cap sur le rap marocain, Khtek & Stormy, le 12 mars 2022.

03 Atelier art et géométrie collégiens, le 11 juin 2019.

#### L'AVIS D'EXPERT

### Philippe Soumah

Les études tendent à conclure que les crises accélèrent la transformation des organisations et renforcent leur résilience. Lors de ces périodes bouleversées qui jouent un rôle de catalyseur, les directions financières doivent donner une impulsion au sein de l'organisation afin d'atteindre les objectifs stratégiques et financiers.

Ces crises, en favorisant la communication et les échanges avec les opérations/métiers, donnent à la fonction finance une dimension plus stratégique, distillent une culture financière au sein de la structure et contribuent activement au fait que tous les services génèrent de la valeur afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

L'implémentation d'un plan d'actions formalisé et l'établissement d'une cartographie des risques incarnent souvent l'adoption des meilleures pratiques dans le renforcement des dispositifs de contrôle interne.

## Vide-grenier et buvette

**Nous allons bientôt organiser un vide-grenier ouvert à tous sur un terrain appartenant à notre association. Devons-nous effectuer des formalités administratives pour cet événement qui se tient dans un lieu privé ? Par ailleurs, nous voudrions tenir une buvette lors de cet événement. Devons-nous obtenir une autorisation pour vendre des boissons alcoolisées ?**

Même si cet événement se déroule dans un lieu privé, son organisation est soumise à plusieurs déclarations dans la mesure où il n'est pas réservé aux membres de l'association mais est ouvert au public. Ainsi, vous devez, au moins 15 jours avant la date du vide-grenier, effectuer une déclaration préalable de vente au déballage auprès de la mairie de la ville où est situé le terrain de votre association (formulaire Cerfa n° 13939\*01). Vous devez aussi tenir un registre permettant l'identification des vendeurs présents et le déposer, dans les 8 jours qui suivent le vide-grenier, à la préfecture ou à la sous-préfecture. Par ailleurs, vous ne pouvez servir de l'alcool dans le cadre de la buvette que si vous demandez, et obtenez, une autorisation auprès de la mairie. Et, outre des boissons sans alcool, vous ne pourrez y vendre que des boissons fermentées non distillées et des vins doux naturels (vin, bière, cidre, poiré, hydromel, crèmes de cassis, vins de liqueur, apéritifs à base de vin...). Autrement dit, aucun alcool fort ne doit être proposé.



## Service national universel

**Notre association souhaiterait accueillir un jeune dans le cadre du service national universel (SNU). Pouvez-vous nous expliquer comment procéder ?**

Les associations peuvent effectivement accueillir, dans le cadre d'une mission d'intérêt général, un jeune âgé de 15 à 17 ans qui effectue un SNU. Cette mission bénévole d'au moins 12 jours continus ou 84 heures réparties sur un an doit s'inscrire dans un des domaines suivants : défense et mémoire, sécurité, solidarité, santé, éducation, culture, sport, environnement et développement durable et citoyenneté. Pour proposer une mission, vous devez inscrire votre association sur le site dédié <https://admin.snu.gouv.fr>. Vous devrez signer une convention d'engagement avec les parents du jeune et désigner un tuteur au sein de votre association.

## Dons en nature

**Notre association reçoit des dons en nature, certains cédés afin de générer une ressource financière, d'autres utilisés dans le cadre de notre mission sociale. Comment traiter ces dons en comptabilité ?**

Les dons en nature destinés à être cédés font l'objet d'une information hors bilan dans la rubrique des engagements reçus, représentant ainsi la ressource potentielle attendue de la vente. Le produit de la vente ultérieure est comptabilisé dans une rubrique de chiffre d'affaires, plus précisément le compte de vente de dons en nature, et l'engagement précédemment comptabilisé est soldé. C'est ainsi la ressource monétaire issue de la vente qui génère une comptabilisation parmi les produits d'exploitation. En revanche, un don en nature utilisé en l'état sera enregistré dans les contributions volontaires en nature, en produit et en charge, pour la valeur estimée du bien. Ces contributions volontaires en nature ne comportant pas de flux financiers sont présentées non pas dans le compte de résultat mais au pied de celui-ci. En l'absence (ou dans l'attente) d'un flux financier associé à un don en nature, les principes et hypothèses de valorisation peuvent constituer un point de difficulté : il convient de retenir un processus simple et prudent afin que l'enjeu de valorisation ne devienne ni un frein à la comptabilisation, ni une tentation de surévaluer l'impact de ces ressources.



## Organe habilité à agir en justice

**Notre association souhaite contester en justice une décision administrative. Nos statuts précisent seulement que le président « représente l'association dans tous les actes de la vie civile ». Cette formule permet-elle à notre président de former un tel recours ?**

Lorsque les statuts d'une association n'indiquent pas l'organe compétent pour décider d'engager une action en justice, cette capacité appartient à la personne qui, selon ce texte, est habilitée à représenter l'association en justice. Si les statuts sont muets quant à l'organe disposant de ce pouvoir de représentation, les juges administratifs estiment que le président qui, selon les statuts, « représente l'association dans tous les actes de la vie civile » est effectivement compétent pour agir en justice.

# Le tissu associatif à l'épreuve de la cybercriminalité ?

Les faiblesses structurelles des systèmes d'information des associations constituent un terreau fertile pour des cybercriminels de mieux en mieux organisés.



**David Tortel**  
Associé | Activité Cyber risks de Deloitte France et Afrique francophone  
dtortel@deloitte.fr

Les crises récentes, à l'instar de la crise du Covid-19 ou du conflit ukrainien, viennent rappeler les difficultés engendrées par le dérèglement des chaînes d'approvisionnement. Quand un grain de sable vient s'immiscer dans une machinerie parfaitement huilée sur laquelle repose une partie importante de l'activité, c'est toute la chaîne qui vacille. Ce phénomène se retrouve également sur une autre dimension : lorsque l'informatique dysfonctionne, alors qu'elle soutient l'ensemble de la structure, c'est toute l'activité qui tremble.

## Des systèmes d'information puissants mais fragiles

Parce qu'elle permet de dupliquer à l'infini, de calculer quasi instantanément ou de propager des informations à la vitesse de la lumière, la fonction informatique est rapidement devenue une pierre angulaire sur laquelle repose le cœur de la plupart des systèmes complexes, et chaque défaillance peut entraîner des conséquences notables. Si la criticité de la fonction numérique ne fait aujourd'hui plus débat, il est intéressant d'observer la façon dont elle s'est imposée dans les vingt dernières années, avec une vitesse d'adoption alors inédite, en phase avec les gains qu'elle semblait apporter. La collection impressionnante d'usages et de fonctionnalités venus se greffer très rapidement a cependant creusé une dette technique importante contractée par des directions de système d'information (DSI). Peinant à suivre l'ensemble des changements de paradigmes technologiques à l'œuvre, celles-ci se retrouvaient sans cesse prises en otage entre l'attente de nouvelles fonctionnalités et la nécessité de maintenir les applications existantes. En conséquence, les usages toujours plus innovants attendus par les métiers se sont développés bien plus rapidement que la maîtrise des technologies sous-jacentes. Par ailleurs, l'éloignement vers les fonctions support des DSI, souvent perçues comme trop « techniques », ne leur a pas permis d'obtenir le rang de « stratégiques », ni les arbitrages favorables ou les budgets cohérents avec l'ambition qu'elles devaient porter dans la durée. S'en est suivie la formation progressive de véritables colosses aux pieds d'argile, des édifices d'une étonnante fragilité et d'une extraordinaire complexité, difficiles à maintenir dans le temps et faisant apparaître de multiples interstices, devenus autant de portes d'entrée pour les attaquants.



## Des cybercriminels à la recherche du profit

C'est sur ce terreau que s'est progressivement construit un écosystème cybercriminel aujourd'hui bien structuré qui monétise ces vulnérabilités. Les exemples se multiplient à une vitesse inquiétante n'épargnant aucun secteur d'activité, ni aucune entité. Et, si la réponse judiciaire progresse, notamment alimentée par des coopérations internationales qui se renforcent, le temps judiciaire n'est pas le temps de la crise, et elle ne parvient pas à freiner ce fléau devenu endémique. La plus grande partie des cyberattaques est aujourd'hui opportuniste. L'écosystème cybercriminel, bien organisé, a séparé auprès de groupes spécialisés les différentes fonctions permettant l'industrialisation du mécanisme de prise en otage totale de systèmes d'information ainsi que le processus de demande de rançon associé. Peu importe l'activité sous-jacente de l'entité ciblée, les criminels suivent avant tout une logique économique et cherchent à maximiser leur profit, en multipliant le nombre de cibles, exploitant les faiblesses systémiques. En conséquence, le système d'information pris en otage est libéré contre rançon, versée le plus souvent en cryptomonnaie, afin de faciliter son évasion et son blanchiment.

Chacun, à son échelle, est susceptible d'être visé par ce type d'attaques qui fait porter un réel risque opérationnel et financier, conduisant parfois au pire, à l'instar du Lincoln College, université américaine située dans l'État de l'Illinois, contrainte de fermer ses portes en mai 2022 suite à une cyberattaque. Autre illustration des graves conséquences opérationnelles de ce type d'incidents, la cyberattaque survenue le 7 mai 2021 ciblant le Colonial Pipeline, un système d'oléoduc américain, a imposé une interruption de toutes les opérations du pipeline, conduisant le président américain à déclarer l'état d'urgence.

## Des conséquences juridiques à ne pas négliger

Au-delà de la perte opérationnelle directe générée par l'indisponibilité du système d'information, certains groupes d'attaquants menacent de publier les

données dérobées, si la rançon exigée n'est pas payée, afin d'ajouter un moyen de pression supplémentaire.

La divulgation de données stratégiques et sensibles peut avoir des conséquences importantes, notamment sur des négociations et contrats en cours. Elle peut également avoir des conséquences légales lorsqu'elle met en lumière des pratiques contestables ou qu'elle concerne des données par ailleurs protégées par un cadre réglementaire spécifique, à l'instar notamment des données personnelles et des données de santé. Ces scénarios font émerger un nouveau risque réglementaire pour l'ensemble des acteurs, dont ceux du secteur associatif.

Par ailleurs, au-delà de cadres juridiques généraux qui s'appliquent à l'ensemble des acteurs (comme le règlement général pour la protection des données), le foisonnement de textes réglementaires vient contraindre spécifiquement de plus en plus d'entités, au motif qu'elles portent des services essentiels ou bien qu'elles traitent des données sensibles protégées par les régulateurs. Au-delà de la simple protection des données, c'est parfois l'ensemble de la continuité de service qui doit être assurée, condamnant à une double peine les entités attaquées ayant fait preuve de négligence. Si ce risque est resté très longtemps théorique, un certain nombre de signaux tend à l'inscrire dans l'actualité. À titre d'illustration, aux États-Unis, le U.S. Department of Transportation's Pipeline and Hazardous Materials Safety Administration (PHMSA) a proposé une amende de près d'un million de dollars à Colonial Pipeline pour avoir violé la

réglementation fédérale relative à la sûreté des infrastructures critiques. Cette négligence aurait eu pour conséquence d'aggraver significativement l'impact de la cyberattaque. Un long processus réglementaire vient donc d'être entamé qui pourrait inspirer un certain nombre de répliques en Europe sur des affaires similaires.

## Un élargissement du périmètre de sécurité

Enfin, le périmètre de sécurité à prendre en compte a largement évolué ces dernières années, renforçant la complexité de l'exercice de protection.

Ainsi, le périmètre virtuellement étendu notamment par un recours important au télétravail, l'utilisation de nouvelles solutions tierces ou l'appel à des prestataires extérieurs n'est plus simplement identifiable ni protégé de la sécurité physique. Le centre de gravité s'est délocalisé en dehors des murs, faisant apparaître de nouveaux risques de propagation depuis l'extérieur. À titre d'illustration, en juillet 2021, plusieurs centaines d'entités se seraient retrouvées victimes collatérales d'une attaque ayant ciblé initialement le fournisseur de services informatiques Kaseya puis par rebond un certain nombre de ses clients.

La réalité d'attaques sophistiquées conduites par des États dans des logiques d'espionnage ou de financement, ou encore le débordement dans le cyberspace de conflits conventionnels, à l'image de la transposition du conflit russo-ukrainien à laquelle nous assistons, ne doivent pas non plus être niés.

## Identifier les failles de sécurité et y remédier

Le tissu associatif est aujourd'hui avant tout ciblé par un écosystème cybercriminel à la recherche de profits. De telles cyberattaques font peser sur les associations tout un éventail de risques, depuis le risque opérationnel, pouvant conduire dans le pire des cas à l'arrêt total de l'activité, au risque réglementaire, engageant parfois la responsabilité directe de personnes physiques. Une porte de sortie pragmatique semble toutefois se dessiner : sans chercher la sécurité à tout prix ou la multiplication à l'excès de produits de sécurité, il convient de chercher le niveau de sécurité qui invalide le modèle de rentabilité de l'attaquant, le poussant alors à se détourner vers une autre cible. Il s'agit alors de poser un diagnostic afin d'identifier rapidement les vulnérabilités les plus systémiques et d'y remédier.

### Indice du coût de la construction

Année	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre
2014	1 648	1 621	1 627	1 625
2015	1 632	1 614	1 608	1 629
2016	1 615	1 622	1 643	1 645
2017	1 650	1 664	1 670	1 667
2018	1 671	1 699	1 733	1 703
2019	1 728	1 746	1 746	1 769
2020	1 770	1 753	1 765	1 795
2021	1 822	1 821	1 886	1 886

### Indice de référence des loyers

Année	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre
2020	130,57 + 0,92 % *	130,57 + 0,66 % *	130,59 + 0,46 %	130,52 + 0,20 %
2021	130,69 + 0,09 % *	131,12 + 0,42 % *	131,67 + 0,83 %	132,62 + 1,61 %
2022	133,93 + 2,48 %			

\*Variation annuelle

### Barème fiscal des frais kilométriques (automobiles) pour 2021

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

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

### Frais kilométriques motos et scooters (plus de 50 cm<sup>3</sup>) pour 2021

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

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

### Frais kilométriques cyclomoteurs (moins de 50 cm<sup>3</sup>) pour 2021

Puissance administrative	Jusqu'à 3 000 km	De 3 001 km à 6 000 km	Au-delà de 6 000 km
- de 50 cm <sup>3</sup>	d x 0,299 €	458 € + (d x 0,07)	d x 0,162 €

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

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

Trimestre	Sur 3 ans	Sur 1 an
3 <sup>e</sup> trim. 2019	+ 6,27 %	+ 0,75 %
4 <sup>e</sup> trim. 2019	+ 7,54 %	+ 0,75 %
1 <sup>er</sup> trim. 2019	+ 7,27 %	+ 2,43 %
2 <sup>e</sup> trim. 2020	+ 5,35 %	+ 0,40 %
3 <sup>e</sup> trim. 2020	+ 5,69 %	+ 1,09 %
4 <sup>e</sup> trim. 2020	+ 7,68 %	+ 1,47 %
1 <sup>er</sup> trim. 2020	+ 9,03 %	+ 2,94 %
2 <sup>e</sup> trim. 2021	+ 7,18 %	+ 3,88 %
3 <sup>e</sup> trim. 2021	+ 8,83 %	+ 6,86 %
4 <sup>e</sup> trim. 2021	+ 10,75 %	+ 5,07 %

### Indice et taux d'intérêt

	Mars 2022	Avril 2022	Mai 2022
Taux de base bancaire <sup>(1)</sup>	6,60 %	6,60 %	6,60 %
Indice prix à la consommation <sup>(2)</sup>	110,49	110,97	111,72
Variation mensuelle	+ 1,4 %	+ 0,4 %	+ 0,7 %
Variation 12 derniers mois	+ 4,5 %	+ 4,8 %	+ 5,2 %

(1) Taux variable suivant les établissements de crédit. Le taux indiqué est le taux le plus courant.  
 (2) En base 100 année 2015.  
 Taux de l'intérêt légal : 1<sup>er</sup> semestre 2022 : 3,13 % pour les créances des personnes physiques n'agissant pas pour des besoins professionnels et 0,76 % pour tous les autres cas.

### Taxe sur les salaires 2022

Taux <sup>(1)</sup>	Tranche de salaire brut/salarié	
	Salaire mensuel	Salaire annuel
4,25 %	≤ à 678 €	≤ à 8 133 €
8,50 %	> à 678 €	> à 8 133 €
	≤ à 1 353 €	≤ à 16 237 €
13,60 %	> à 1 353 €	> à 16 237 €

Abattement des associations : 21 381 €  
 (1) Guadeloupe, Martinique et La Réunion : 2,95 %, Guyane et Mayotte : 2,55 %, toutes tranches confondues.

### Frais kilométriques bénévoles \*

Véhicule	Montant autorisé/km
Automobile	0,324 €
Vélocycle, scooter, moto	0,126 €

\* Abandon de frais à titre de dons ;  
 Source : Brochure pratique 2022 de la déclaration des revenus de 2021

Mis à jour le 20 juin 2022

## Smic et minimum garanti

SMIC 2021/2022	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.
SMIC horaire	10,25 €	10,25 €	10,48 €	10,48 €	10,48 €	10,57 €	10,57 €	10,57 €	10,57 €	10,85 €	10,85 €	10,85 €
Minimum garanti	3,65 €	3,65 €	3,73 €	3,73 €	3,73 €	3,76 €	3,76 €	3,76 €	3,76 €	3,86 €	3,86 €	3,86 €

Feuille de paie | Cotisations sur salaire brut depuis le 1<sup>er</sup> avril 2022

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

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

<sup>2</sup> Les salaires annuels inférieurs à 1,6 Smic ouvrent droit à une réduction générale des cotisations sociales patronales. <sup>3</sup> Base CSG et CRDS : salaire brut, moins abattement forfaitaire de 1,75 % (l'abattement de 1,75 % ne s'applique que pour un montant de rémunération n'excédant pas 4 plafonds annuels de la Sécurité sociale), majoré de certains éléments de rémunération. <sup>4</sup> Pour les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle, une cotisation salariale est due au taux de 1,30 % (taux en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> avril 2022).

<sup>5</sup> Ce taux est abaissé à 7 % pour les rémunérations annuelles inférieures ou égales à 2,5 Smic. L'Urssaf intègre le taux de la contribution de solidarité pour l'autonomie à celui de l'assurance-maladie, affichant ainsi un taux global de 7,3 % ou de 13,3 %. <sup>6</sup> Ce taux est abaissé à 3,45 % pour les rémunérations annuelles inférieures ou égales à 3,5 Smic. <sup>7</sup> La contribution d'équilibre technique est payée uniquement par les salariés dont la rémunération est supérieure au plafond de la Sécurité sociale. <sup>8</sup> Uniquement dans les associations d'au moins 11 salariés. <sup>9</sup> Associations d'au moins 11 salariés, notamment dans certaines agglomérations de plus de 10 000 habitants.

Smic mensuel en fonction de l'horaire hebdomadaire <sup>(1)</sup>

Horaire hebdomadaire	Nb d'heures mensuelles	Smic mensuel brut 2022 <sup>(2)</sup>
35 h	151,67 h	1 645,58 €
36 h	156 h	1 704,35 €
37 h	160,33 h	1 763,13 €
38 h	164,67 h	1 821,90 €
39 h	169 h	1 880,67 €
40 h	173,33 h	1 939,44 €
41 h	177,67 h	1 998,21 €
42 h	182 h	2 056,98 €
43 h	186,33 h	2 115,75 €
44 h	190,67 h	2 186,28 €

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

## Plafond de la Sécurité sociale

Brut	2022
Trimestre	10 284 €
Mois	3 428 €
Quinzaine	1 714 €
Semaine	791 €
Journée	189 €
Horaire <sup>(1)</sup>	26 €

Plafond annuel 2022 : 41 136 €  
Plafond annuel 2021 : 41 136 €  
Plafond annuel 2020 : 41 136 €  
Plafond annuel 2019 : 40 524 €  
Plafond annuel 2018 : 39 732 €  
(1) Pour une durée inférieure à 5 heures

## Remboursement forfaitaire des frais professionnels

Frais de nourriture	2022
Restauration sur le lieu de travail	6,80 €
Repas en cas de déplacement professionnel (restaurant)	19,40 €
Repas ou restauration hors entreprise	9,50 €
Logement et petit déjeuner	Par jour
Paris, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne	69,50 €
- Au-delà de 3 mois	59,10 €
- Au-delà de 24 mois	48,70 €
Autres départements*	51,60 €
- Au-delà de 3 mois	43,90 €
- Au-delà de 24 mois	36,10 €

\* En métropole.



PEFC : licence 10-31-3162



FORUM NATIONAL DES

# ASSOCIATIONS FONDATIONS

20  
OCT. 2022

PALAIS DES CONGRÈS PARIS

Le RDV incontournable  
du **secteur associatif**, de **la philanthropie**  
et de **l'économie sociale et solidaire**

INNOVATION  
FINANCEMENT  
NUMÉRIQUE  
PROSPECTIVE