

TRIBUNE

« De la nécessité
d'agir enfin pour les
plus précaires ! », par
Christophe Devys,
président du Collectif
Alerte. P. 12

GESTION ASSOCIATIVE

//// Petit guide des notions de base
à usage des fondateurs et dirigeants
P. 34

LIBÉRALITÉS

//// Un labyrinthe législatif
qui aboutit à un... « cul-de-sac »
P. 37



CRISE SANITAIRE

TOUJOURS DEBOUT !

//// Engagement citoyen //// Statistiques //// Mesures d'urgence //// Régime juridique

//// Modes de travail //// Coopérations //// Prospective

P. 15

■ Dès le début du confinement, 65 % des associations ont été de fait mises en sommeil.

■ Soutenir la vie associative et poursuivre l'œuvre de densification d'engagement spontané, fondement de la vitalité citoyenne.

■ Différentes mesures juridiques et sociales d'adaptation ont été prises pendant la crise sanitaire en faveur des associations.

CRISE SANITAIRE

TOUJOURS DEBOUT !

2020 constituera à n'en pas douter une année marquante pour les associations, durement touchées et mises à l'épreuve par la crise sanitaire. Le secteur associatif a toutefois répondu présent dans un contexte qui a démontré son rôle décisif dans la société actuelle. Le plan de relance ne devra pas l'oublier, sans quoi l'effet domino pourrait être de la partie !

Dossier coordonné par Lucie Suchet (Le Mouvement associatif)



SOMMAIRE

- P. 16 — La vie associative et l'engagement citoyen au cœur des choix de société !
- P. 17 — Les associations face au Covid-19 : résultats d'enquêtes
- P. 22 — L'adaptation des actions associatives
- P. 24 — Des mesures face aux besoins associatifs : rétrospective de crise
- P. 27 — Quelles obligations contractuelles en période de crise sanitaire ?
- P. 30 — Le lieu de travail, espace en voie d'évolution
- P. 32 — En mode coopération !
- P. 33 — Le monde d'après

LA VIE ASSOCIATIVE ET L'ENGAGEMENT CITOYEN AU CŒUR DES CHOIX DE SOCIÉTÉ !

La crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 a révélé la grande vulnérabilité de notre société. Si de nombreux enseignements restent encore à en tirer, la période a une nouvelle fois démontré le besoin d'engagement citoyen et civique et celui de solidarité active.

Dès le début de l'épidémie, les citoyens et citoyennes se sont organisés et mobilisés en nombre pour apporter l'aide nécessaire aux plus fragiles, faire vivre des solidarités de voisinage et pour soutenir les associations souvent privées de leurs ressources bénévoles seniors contraintes de lever le pied. Des milliers de nouvelles associations et d'actions collectives ont fleuri partout dans le pays et ont contribué concrètement à rendre la période moins dure. Nombreuses ont été aussi les têtes de réseau à redoubler d'efforts pour accompagner, conseiller et plaider en faveur de leurs associations membres confrontées à de multiples questionnements et besoins liés à la crise¹.

Le tissu associatif qui maille le territoire national a prouvé à nouveau son rôle essen-

tiel pour la résilience de notre société. Comme toute l'économie du pays, les associations ont été en grande souffrance – 60 % ont été significativement touchées² –, mais elles ont tenu et tiennent toujours leur rôle dans l'effort national de lutte contre le virus. Comme souvent en temps de crise et au plus fort des secousses, la vie associative maintient réelle et vivante notre capacité à vivre et agir ensemble. Dès le début de l'épidémie, 46 % des associations se sont dit prêtes à se mobi-

liser et à mobiliser leurs bénévoles. Les associations de solidarité et du champ sanitaire et social en premier lieu, qui, par leur action auprès des plus précaires, des personnes en situation de handicap ou auprès des personnes âgées ou isolées, ont soulagé le service public de santé. Ce sont également les associations culturelles, d'éducation populaire et de jeunesse, environnementales, familiales ou sportives qui ont adapté leurs activités pour maintenir les liens et soutenir leurs adhérents. Ce sont aussi celles de la solidarité internationale mobilisées pour aider les pays les plus pauvres du monde, démunis dans leurs capacités de réponse sanitaire, économique et sociale d'ampleur.

La mobilisation associative est fondamentale parce que c'est elle qui a tenu, au cœur de la société, les filets de cohésion et de solidarité essentiels, sans lesquels la crise aurait été bien plus dévastatrice. Souvent à bas bruit, elle tient le corps social. La vie associative a tenu donc, mais en ressort abîmée. Il y a un besoin urgent non seulement de la soutenir, mais également de poursuivre l'œuvre de densification de la vitalité associative et d'engagement spontané dans notre pays, fondement de sa vitalité citoyenne. C'est un enjeu clé pour une relance durable, résiliente et solidaire. Et c'est, en définitive, un choix de société. ■



AUTEUR

Philippe Jahshan

TITRE

Président du Mouvement associatif

1. JA 2020, n° 619, p. 13.

2. V. not. Recherches & Solidarités, ministère de l'Éducation nationale, Le Mouvement associatif, RNMA, « #Covid-19 : quels impacts sur votre association ? », 9 avr. 2020, JA 2020, n° 618, p. 6, obs. E. Benazeth ; v. égal. en p. 17 de ce dossier.

LES ASSOCIATIONS FACE AU COVID-19 : RÉSULTATS D'ENQUÊTES

La pandémie a mobilisé les associations sanitaires et caritatives qui ont pris une part active à la gestion de la crise. Dans le même temps, les mesures prises pour la contrer ont brutalement mis à l'arrêt la plupart des autres activités.

Passé l'effet de sidération, dirigeants, bénévoles et salariés ont, rapidement et à distance, retrouvé le chemin du dialogue, de la réflexion et de la prise de décision pour proposer des activités adaptées aux circonstances et préparer la reprise. Volontaires, les équipes se montrent toutefois prudentes face aux multiples incertitudes et aux lourdes conséquences attendues au plan économique.

UNE DÉMARCHÉ COORDONNÉE ET SPONTANÉE

Dès l'entrée en vigueur du confinement, le 17 mars dernier, une volonté partagée s'est exprimée d'observer au plus près la façon dont les associations allaient gérer la situation et dans quelle mesure elles allaient pouvoir continuer à jouer leur rôle citoyen et d'amortisseur social. L'équipe de Recherches & Solidarités a tout naturellement répondu présente à l'appel du Mouvement associatif¹ pour rejoindre la démarche coordonnée autour du Réseau national des maisons des associations (RNMA), de 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, démarche à laquelle se sont ensuite associés le Conseil national des employeurs d'avenir (CNEA) et France générosités.

Une première enquête a été réalisée auprès de 23 000 responsables associatifs au cours du confinement, entre le 20 mars et le 10 mai². Elle a été suivie d'une seconde enquête, dès le début du déconfinement, entre le 18 mai et le 15 juin, auprès de 13 500 responsables³.

Organisée et exploitée sur ressources propres de chacun des partenaires, cette démarche visait les objectifs suivants :

- donner la parole aux responsables associatifs pour recueillir leurs témoignages sur la façon dont ils vivaient la situation, tentaient de s'y adapter ;
- analyser les impacts humains et économiques dans ces circonstances inédites ;
- préciser les moyens qui leur permettraient, à court et moyen terme, de les limiter ;
- appréhender la capacité de mobilisation des acteurs associatifs en direction de leurs bénévoles, de leurs adhérents et, plus généralement, face à cette situation exceptionnelle ;
- apporter également des enseignements utiles aux pouvoirs publics, notamment le ministère en charge des associations, aux collectivités territoriales et aux acteurs de l'accompagnement pour mettre en place les soutiens nécessaires à la reprise des activités associatives.

L'exploitation des résultats a été réalisée par l'équipe de Recherches & Solidarités, selon la méthode des quotas appliquée aux critères de secteurs d'activité et de taille des associations : budget pour celles qui n'emploient pas de salariés, effectifs pour les employeuses. Au-delà des repères globaux au plan national, des résultats pour chacune des régions ont permis aux acteurs, dans les territoires, de dialoguer avec leurs partenaires respectifs. Des analyses pointues ont également été menées pour prendre en compte la diversité des situations. À titre d'exemple, les résultats de la seconde enquête ont été exploités pour les seules associations implantées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et pour celles situées en zones rurales fragiles.

Les différentes analyses réalisées ont été publiées au fur et à mesure de leurs avancées afin de partager le plus vite possible ces témoignages et de faire entendre la voix des associations auprès des pouvoirs ●●●

1. JA 2020, n° 617, p. 6, obs. E. Benazeth.

2. Recherches & Solidarités, ministère de l'Éducation nationale, Le Mouvement associatif, RNMA, « #Covid-19 : quels impacts sur votre association ? », 9 avr. 2020, JA 2020, n° 618, p. 6, obs. E. Benazeth.

3. JA 2020, n° 621, p. 11, obs. E. Benazeth ; Le Mouvement associatif, RNMA, Recherches & Solidarités, DJEPVA, « #Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ? », juin 2020, JA 2020, n° 623, p. 10, obs. E. Autier.

●●● publics, ministères et parlementaires, mobilisés autour de la gestion de la crise et de la mise en place des mesures de soutien.

COUP D'ARRÊT IMMÉDIAT AUX ACTIVITÉS

Dès le début du confinement, 65 % des associations sont mises en sommeil de fait (70 % parmi les plus petites associations et 76 % dans le secteur du sport), 23 % enregistrent une réduction sensible d'activité et seulement 7 % parviennent plus ou moins à fonctionner (5 % de non-réponses).

L'immense majorité des associations qui organisent des événements ont été contraintes de les annuler en raison du confinement ou des mesures barrières qui

l'ont suivi. En moyenne, cela a été le cas de 80 % des associations, et cette proportion va jusqu'à 90 % dans les secteurs de l'environnement et de la culture.

APRÈS LA SIDÉRATION, L'ACTION

En direction des acteurs de l'association

Dès le début du confinement, les responsables associatifs ont pu s'exprimer dans le cadre de la première enquête nationale⁴ qui a été largement diffusée sur la Toile. Le nombre de réponses a augmenté très rapidement (900 par jour en moyenne au cours des premières semaines), illustrant le besoin de s'exprimer de la part des responsables associatifs. Un découpage en quatre

segments de plus de 3 000 réponses chacun, correspondant à quatre périodes successives, a permis d'observer l'évolution des mesures prises par les associations au fil du temps, ce à compter du 17 mars, jour du confinement. Une préoccupation a été quasiment immédiate, dès la première semaine de confinement, et s'est renforcée régulièrement : celle de garder le contact avec les bénévoles avec trois objectifs complémentaires (v. tableau) et le reprendre au plus vite avec les adhérents et les bénéficiaires. Bien sûr, la priorité était d'avoir de leurs nouvelles, mais le souhait était aussi de relayer les messages officiels.

Dans une démarche citoyenne

À la même période, 46 % des responsables associatifs se disaient prêts à se mobiliser et à mobiliser leurs bénévoles dans l'intérêt général – sous réserve, bien sûr, d'une bonne protection des bénévoles eux-mêmes et d'être guidés par les autorités sanitaires. Cette proportion grimpe à 54 % dans l'éducation populaire et à 59 % dans les associations engagées dans la vie locale. Au-delà des intentions, 13 % des associations étaient déjà mobilisées : il s'agit de celles du domaine sanitaire, social et caritatif.

UNE NÉCESSAIRE RÉORGANISATION

Atouts du numérique

Certaines associations (16 %) ont manqué de temps, de moyens, de recul pour adapter leur fonctionnement pendant le confinement. Environ un quart ne l'ont pas jugé utile, souvent celles dont les activités étaient totalement rendues impossibles et qui préféreraient attendre un retour « à la normale ».

RELATIONS DES ASSOCIATIONS AVEC LEURS BÉNÉVOLES, ADHÉRENTS ET BÉNÉFICIAIRES

J = jour du confinement (17 mars)	J + 8	J + 10	J + 15	J + 18
Ont maintenu des relations avec les bénévoles				
Dans un esprit de solidarité (échanges à distance)	59 %	61 %	64 %	67 %
Par la poursuite d'activités à distance lorsqu'elles le permettent	41 %	40 %	42 %	43 %
Par des échanges d'information sur la vie actuelle de l'association	27 %	29 %	29 %	29 %
Ont repris et gardé le contact avec les adhérents et bénéficiaires				
Pour prendre des nouvelles	52 %	56 %	60 %	64 %
Pour relayer les messages officiels	44 %	48 %	50 %	52 %
Pour proposer des animations/activités à distance	16 %	21 %	21 %	24 %

Lecture : 59 % des associations ont maintenu des relations avec leurs bénévoles dans un esprit de solidarité dans les 8 jours qui ont suivi le confinement. Elles étaient 61 % dans les 10 jours, 64 % dans les 15 jours et 67 % dans les 18 jours.

Source : enquête réalisée entre le 20 mars et le 10 mai 2020 auprès de 23 000 responsables associatifs. Traitements Recherches & Solidarités.

4. Enquête « #Covid-19 : quels impacts sur votre association ? », préc., réalisée du 20 mars au 10 mai 2020.

À leurs côtés, une large majorité des associations (57 %) ont repensé leur organisation. Le numérique a joué pour elles un rôle essentiel, que ce soit pour travailler ou garder le lien à distance (34 %), pour mettre en place de nouvelles pratiques en matière de gouvernance (23 %), pour revoir les relations avec les adhérents et/ou les bénéficiaires (23 %), ou encore pour adapter et faciliter les relations entre bénévoles (18 %). Les témoignages sont nombreux d'associations qui ont profité de cette pause pour redessiner leurs priorités, monter des projets, proposer des formations à leurs bénévoles et à leurs salariés...

Toujours le sens du collectif

Les relations entre dirigeants ont été déterminantes pour maintenir un minimum d'activité à distance. Fidèles à leur mode de gouvernance, les équipes se sont mobilisées et ont fonctionné collectivement d'une manière satisfaisante pour 34 % d'entre elles (et jusqu'à 40 % dans le secteur sanitaire et social), collectivement mais avec quelques difficultés pour 17 %, parfois seulement avec une partie des dirigeants pour 32 %. Les témoignages de solitude sont finalement rares : 16 % des dirigeants, plus souvent dans les très petites associations et dans celles de défense des droits et des causes, avouent qu'ils se sont parfois sentis un peu seuls.

ENTRE INCERTITUDES ET RÉELLES CRAINTES POUR L'AVENIR

Interrogés dans la première enquête pendant le confinement, 21 % des dirigeants déclarent que leur association a moins de

trois mois de trésorerie devant elle, ce qui est communément estimé comme un minimum par les représentants du secteur associatif et ses partenaires. Au début du déconfinement, cette proportion est passée de 21 % à 24 % et à plus de 30 % dans les services économiques et de développement local ainsi que dans les associations dont le budget est supérieur à 200 000 euros.

La situation est plus tendue aussi parmi les employeurs puisque 31 % estiment qu'ils ont moins de trois mois de marge. Cette proportion est plus importante encore parmi les associations de plus de 10 salariés.

Ce premier indicateur objectif concernant la trésorerie s'accompagne d'une grande incertitude face à l'avenir et de réelles craintes de la part d'une majorité de dirigeants. En moyenne, 56 % affirment que la crise aura un impact négatif sur leurs finances, avec une perte des revenus d'activité (49 % et 66 % parmi les employeurs), une baisse des ressources provenant des cotisations (27 %), des dépenses réalisées devenues inutiles faute d'avoir pu organiser des événements (20 % et 24 % parmi les employeurs) et aussi la crainte de perdre des subventions publiques (12 %). Sans oublier les 22 % qui estiment qu'il est encore trop tôt pour répondre à cette question.

S'agissant de l'exécution du projet de budget 2020, l'incertitude subsiste aussi pour 27 % des responsables. Seulement 18 % pensent pouvoir assurer au moins 80 % des prévisions, 21 % entre 60 % et 80 % des prévisions, 17 % n'espèrent pas plus qu'une réalisation entre 40 % et 60 % du projet. Ainsi, 16 % pensent que l'année 2020 affichera moins de 40 % des recettes prévues, dont 2 %

n'écartent pas le risque d'un dépôt de bilan, soit environ 30 000 associations en projection nationale. Cette proportion est un peu plus élevée parmi les employeurs (2,5 %, soit 4 000 en projection sur les 157 500 associations ayant employé des salariés en 2019⁵).

Incertaines toujours, et plus forte encore, concernant le maintien ou non des partenariats. Au printemps, près de 40 % des responsables n'ont aucune idée de la position que tiendront leurs financeurs publics ou privés, eux-mêmes très affectés par la crise – cette proportion est encore plus élevée dans les petites associations et dans le sport – et 21 % des dirigeants s'attendent à une révision à la baisse ou à des tensions. Rares mais qui méritent d'être soulignées, des situations encourageantes sont signalées : 3 % des associations ont tissé de nouvelles coopérations à l'occasion de la crise et 4 % ont renforcé des partenariats antérieurs.

En matière d'emploi, la seconde enquête dévoile en mai-juin que 33 % des associations pourraient être contraintes de réduire leurs effectifs salariés – davantage dans l'enseignement, l'éducation populaire, l'environnement et le tourisme social – et que 20 % reporteraient des recrutements prévus avant la crise. Loin de compenser ces prévisions négatives, seulement 8 % pourraient recruter de nouveaux salariés pour faire face à la situation.

LE RECOURS AUX MESURES DE SOUTIEN

Des besoins très tôt exprimés

Face à des circonstances exceptionnelles et brutales, l'incapacité à mesurer ●●●

5. Derniers chiffres de l'Acoss-Urssaf et de la Mutualité sociale agricole (MSA) présentés et analysés dans Recherches & Solidarités, « La France associative en mouvement », 18^e éd., sept. 2020.

●●● les conséquences est légitime. Les inquiétudes s'affirment. Dès le confinement, 55 % des dirigeants pressentent que les impacts économiques seront significatifs. Ils constatent d'ores et déjà une perte de revenus d'activité et perçoivent que bien des dépenses engagées deviendront de fait inutiles. Ils craignent pour la mobilisation de leurs bénévoles (37 %), notamment parmi les plus âgés. Plus de 20 % misent sur le maintien de leurs partenariats financiers et sur des facilités de trésorerie.

Dans une faible proportion de 7 % (100 000 associations environ), dans une proportion plus importante parmi les employeurs (23 %, soit environ 37 000 associations), des associations ont déjà activé, en avril, les solutions financières proposées par le Gouvernement ou les collectivités (régions, départements, communes et intercommunalités). Mais 23 % des responsables indiquent qu'ils n'ont pas connaissance des mesures proposées.

À cette période, les deux solutions le plus souvent activées sont les délais de paiement d'échéances sociales et/ou fiscales et les mesures proposées à l'échelle des territoires. Le bilan effectué à la sortie du confinement montre que la proportion des associations ayant sollicité une des mesures proposées a doublé (14 %), sans compter les 3 % ayant déposé une demande sans succès au moment de l'enquête et les 6 % ayant prévu de le faire.

Ainsi, avant l'été, les trois quarts environ des responsables n'ont pas manifesté le souhait d'utiliser ces dispositifs : 18 % par méconnaissance de leur existence ou de leurs conditions d'application, 30 % estimant

qu'aucune mesure ne leur correspondait et 29 % estimant que cela n'était pas nécessaire au regard de la situation de leur association. Cette dernière proportion monte à 36 % dans les plus petites associations, mais est inférieure à 20 % dans la culture, l'éducation populaire et l'environnement.

Par ailleurs, si les collectivités ont été moins sollicitées avant l'été, elles peuvent s'attendre à devoir traiter de nombreux dossiers, tout particulièrement de la part des petites et moyennes associations. Environ 40 % des responsables envisagent en effet de se tourner vers elles à court terme.

Cas particulier des employeurs

Si plus de 80 % des 1,5 million d'associations ne reposent que sur l'engagement bénévole, 157 500 associations⁶ emploient plus de 1 835 000 salariés pour une masse salariale de 40,6 milliards d'euros. Ces derniers chiffres de l'année 2019, issus de l'Acoss-Urssaf et de la Mutualité sociale agricole (MSA), illustrent le poids économique et social que représente le secteur associatif.

Directement concernées par certaines mesures, les associations employeuses ont été logiquement plus nombreuses à les solliciter (23 % dans la première enquête, passant à 36 % dans la seconde) : dans l'ordre, en bénéficiant des délais de paiement d'échéances sociales ou fiscales, tout particulièrement parmi les plus grandes associations, dans l'enseignement, l'économie et le développement local, puis en recourant au fonds de solidarité, tout particulièrement parmi les employeurs de plus de 10 salariés et dans le secteur culturel.

S'agissant de leurs salariés, 69 % des employeurs associatifs ont eu recours au chômage partiel pendant le confinement et 67 % ensuite. La proportion reste élevée avant l'été, et environ 40 % d'entre eux pensent avoir toujours besoin de la mesure en fin d'année.

53 % ont mis en place le télétravail (55 % lors du déconfinement) et 24 % ont proposé des arrêts de travail indemnisés pour garde d'enfants. Le travail en présentiel s'est limité à 13 % des associations au cours du confinement et s'est étendu à 37 % des employeurs, progressivement, à partir du 11 mai.

DANS LA PERSPECTIVE DE LA REPRISE

Au moment de la seconde enquête – période de déconfinement progressif –, seulement 24 % des responsables associatifs prévoient un redémarrage de l'activité de leur association avant la fin de l'été. Une large majorité (58 %) le repoussent en septembre. Et pour 18 % des répondants, il est encore trop tôt pour se prononcer. Le climat d'incertitude générale et les conditions requises conduisent à la prudence.

De nombreux freins

Les réponses des 13 500 responsables associatifs interrogés au cours de la seconde enquête expliquent les raisons de leur frilosité (v. graphique 1).

Trois types de préoccupations se démarquent facilement. Apparaissent en premier lieu la nécessité d'assurer la protection des personnes (membres, bénévoles, salariés, etc.) et celle de disposer des condi-

6. Dont plus de 20 000 comportant plus de 20 salariés.

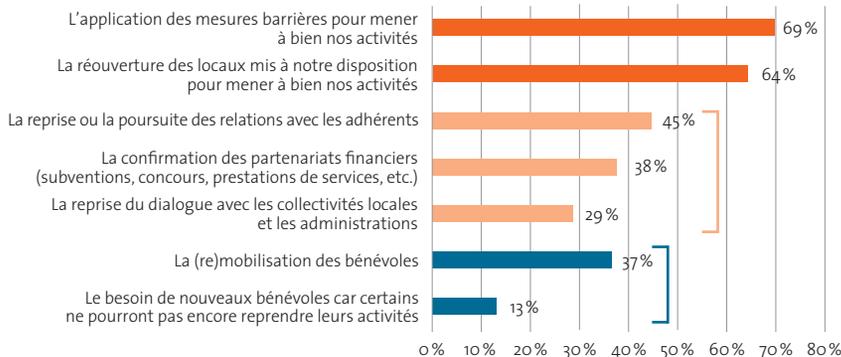
tions matérielles indispensables. Vient ensuite le retour des adhérents qui, naturellement, justifie la reprise d'activité et qui, au travers des cotisations, complète aussi le souhait de voir se restaurer les partenariats financiers et le dialogue avec les collectivités et les administrations, comme autant d'éléments répondant au besoin de visibilité financière. Le troisième type de préoccupations concerne l'indispensable ressource humaine bénévole, essentielle pour gérer la reprise d'activité.

Les attentes en réponse

Une question de la seconde enquête visait à renseigner tout particulièrement les pouvoirs publics, les collectivités et l'ensemble des structures d'accompagnement à la vie associative. Comment pouvaient-ils accompagner la reprise des activités associatives, plus que jamais utiles pour venir au secours des plus fragiles, redonner vie aux territoires, faire revivre le lien social... ? 10 principaux besoins ont été exprimés par les dirigeants, auxquels on demandait de ne retenir que quatre sujets réellement prioritaires (v. graphique 2).

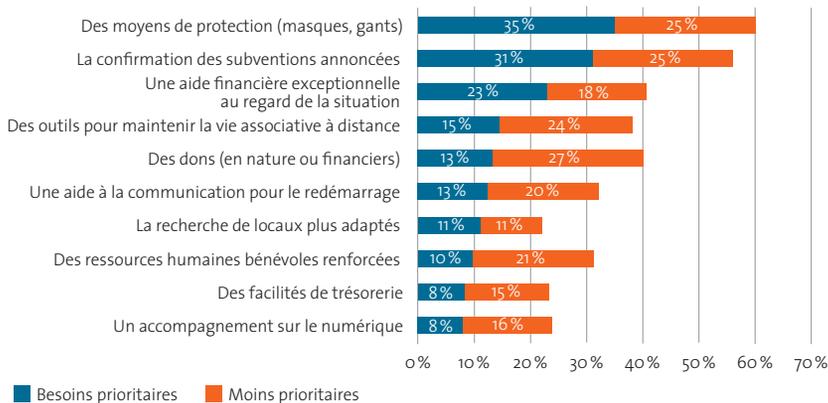
Au regard de ce bilan détaillé, outre les réponses aux principales préoccupations exprimées concernant l'application des mesures barrières et le besoin de visibilité financière, on insistera sur l'importance des outils pour maintenir la vie associative à distance (près de 40 % en cumul) et, corrélativement, un besoin d'accompagnement sur le numérique (24 % en cumul). On notera également le besoin d'aide à la communication pour le redémarrage après une aussi longue pause.

GRAPHIQUE 1 – Depuis le déconfinement, quelles sont vos préoccupations immédiates concernant la reprise d'activité de votre association ?



Source : enquête réalisée entre le 18 mai et le 15 juin 2020 auprès de 13 500 responsables associatifs. Traitements Recherches & Solidarités.

GRAPHIQUE 2 – De quelle nature sont vos besoins pour mener à bien vos actions dans les semaines à venir ?



Source : enquête réalisée entre le 18 mai et le 15 juin 2020 auprès de 13 500 responsables associatifs. Traitements Recherches & Solidarités.

Les premières attentes conservent le même ordre de priorité, qu'il s'agisse des associations sans salarié ou des employeuses. Mais les responsabilités de ces dernières les invitent à se montrer plus affirmatives : elles

sont 41 % à souhaiter des moyens de protection (+ 6 points), 41 % à en appeler à une confirmation des subventions annoncées et 33 % à revendiquer une aide financière exceptionnelle (+ 10 points). ■

AUTEUR Cécile Bazin
TITRE Directrice-cofondatrice de Recherches & Solidarités



AUTEUR Jacques Malet
TITRE Président-cofondateur de Recherches & Solidarités



CAROLINE SOUBIE

Responsable du département « Engagement, formation, initiative », Croix-Rouge française

“ Covid-19 : la réponse de la Croix-Rouge française ”

Renforcée par la mobilisation spontanée de citoyens de tous horizons, la Croix-Rouge française a été en première ligne pour faire face à la crise sanitaire. Bénévoles et salariés ont assuré la continuité des missions essentielles et créé de nouvelles activités pour accompagner les personnes vulnérables.

Au plus fort de la crise, les bénévoles sont allés sur le terrain pour soutenir les structures hospitalières, les pompiers et le SAMU. Ils ont ainsi renforcé les équipes des centres 15 et 18 pour l'accueil et l'orientation des malades et participé aux secours d'urgence.

Parallèlement, l'association a continué à faire de l'aide aux personnes exclues sa

priorité en poursuivant ses activités d'aide alimentaire ou de maraude. En outre, des dispositifs inédits, comme des centres d'hébergement spécialisés, ont été créés pour accueillir les personnes sans-abri.

Pour aider les personnes vulnérables en situation d'isolement social, la Croix-Rouge française a également mis en place un dispositif innovant baptisé « Croix-Rouge chez vous ». Celui-ci a proposé un service d'écoute et de soutien psychologique et un service de livraison à domicile de produits de première nécessité (denrées alimentaires, produits d'hygiène et médicaments).

Au-delà de ses activités essentielles, la Croix-Rouge française a souhaité répondre à

l'envie d'agir massive des citoyens, avec la mise en place d'une plateforme de mobilisation¹ en partenariat avec Benevolt et le lancement du programme « Confinés et solidaires », permettant à chacun de trouver des actions simples à mettre en œuvre d'échange de services et de lien social, pour aider ses voisins et contribuer au mieux-être de tous pendant le confinement.

Cette période a montré combien la lutte contre l'isolement social et la préparation des citoyens sont indispensables pour construire une société plus résiliente face aux risques. Cette ambition s'appuiera à la Croix-Rouge française sur de nouvelles mises en réseau et sur l'action de proximité. ■

PAROLE D'ACTEURS

L'ADAPTATION DES ACTIONS ASSOCIATIVES

Pendant le confinement, voire au-delà, de nombreuses associations ont été contraintes d'adapter leurs actions. Illustrations.

La crise sanitaire a mis en exergue la nécessité de renforcer les articulations entre le national et le territorial autour de deux enjeux : celui de la décentralisation, tout d'abord, en faisant confiance aux territoires et à leurs acteurs qui ont su agir rapidement ensemble, et celui de la nécessité d'une meilleure articulation entre verticalité et territorialité, donnant aux têtes de réseau un rôle d'autant plus fondamental.

Le Réseau national des maisons des associations (RNMA), comme d'autres, est en permanence au cœur de cette articulation entre national et territoires. Dès le début de la crise sanitaire, les maisons des associations ont mis tout en œuvre pour assurer la poursuite des activités associatives, des services d'utilité publique rendus à la population et aux associations les plus en difficulté.

1. Depuis le 10 avril dernier, 9 121 personnes se sont portées volontaires sur la plateforme d'engagement.



RAPHAËL SOUYRIS
Chargé de mission
« Jeunesse, culture
& citoyenneté »,
Fédération française
des MJC (FFMJC)



ROMAIN MEURET
Chargé de
communication,
Fédération française
des MJC (FFMJC)

“ Les MJC au cœur des enjeux ! ”

Durant la crise liée à l'épidémie de Covid-19, les maisons des jeunes et de la culture (MJC) ont montré leur agilité à modifier leurs modes d'intervention. Ainsi, dès les premières mesures de confinement, tout en conservant les fondamentaux de leurs projets d'éducation populaire, les MJC ont su rapidement adapter leur approche dans les territoires pour rester au service des habitants et des jeunes en particulier. Massivement, elles se sont inscrites dans des démarches de soli-

darité de proximité, dans la continuité éducative et pédagogique, dans le maintien du lien social et l'accès aux droits et également dans l'organisation d'activités créatives à distance. Par exemple, les ateliers de couture ont été consacrés à la fabrication de masques. L'accompagnement à la scolarité s'est fait à distance, via le numérique. Les espaces habituels de convivialité se sont transformés en salons de thé virtuels. De même, les MJC ont utilisé la visioconférence pour conti-

nuer leurs activités artistiques et culturelles. Elles ont donc tiré parti de l'ensemble des outils numériques pour que la distanciation physique ne rime pas avec isolement social. La période a démontré la réactivité du modèle des MJC – et des associations en général –, prouvant ainsi leur utilité sociale incommensurable. En maintenant leurs interventions auprès des habitants et au sein de leurs territoires, elles ont agi pour rendre le quotidien plus supportable, limitant de fait les traumatismes personnels et collectifs liés au confinement.

Avec la période transitoire du déconfinement, les MJC montrent leur volonté d'une reconstruction plutôt que d'une reprise². ■



ALEXANDRE BAILLY
Administrateur
référént, RNMA



CAROLE ORCHAMPT
Déléguée générale,
RNMA

“ Renforcer les articulations entre national et territorial : une priorité au RNMA ”

Le conseil d'administration et l'équipe du RNMA ont fait le choix, dès le début du confinement – et donc dès la fermeture des maisons des associations –, d'adapter l'appui proposé pendant cette période, choix qui

aura des conséquences puisqu'il a impliqué de mettre en arrière-plan les activités récurrentes de l'association.

Nous avons tout axé sur une proximité renforcée avec nos membres, notamment

en soutenant les relations entre eux sous la forme de réunions d'échange de pratiques quotidiennes en visioconférence, en conférence téléphonique collective ou individuelle pour partager des situations, des difficultés ou des expériences menées. Ces échanges capitalisés ont été complétés par d'autres actions : une foire aux questions (FAQ) partagée en interne mais aussi avec d'autres acteurs, une veille d'actualités juridiques, pratiques ou d'expériences territoriales sous forme de newsletters.

L'expérience vécue pendant cette crise sanitaire, qui a généré pour nous un surcroît d'activité et qui pose la question à court terme de l'incidence de cette période sur notre propre modèle économique, a toutefois confirmé l'indispensable utilité de notre action, l'importance du jeu collectif et du travail en réseau et l'indéniable besoin d'accompagnement des associations, mais également des acteurs de l'accompagnement associatif sur les territoires. ■

². Pour plus d'informations sur l'ensemble des initiatives : www.ffmjc.org.

DES MESURES FACE AUX BESOINS ASSOCIATIFS : RÉTROSPECTIVE DE CRISE

Le coup d'arrêt de la crise sanitaire dès la mi-mars a créé un vent de questionnements, d'incertitudes, de difficultés multiples pour les structures associatives comme pour le reste des organisations, auquel un corpus fourni de lois, de décrets et d'ordonnances a tenté de répondre pour déroger, adapter, pallier une situation inédite.

Retour sur plusieurs mois de mobilisation pour adapter les mesures gouvernementales aux associations et proposer des dispositions spécifiques, ainsi que sur les besoins associatifs restés sans réponse.

MESURES D'URGENCE POUR LES ENTREPRISES : Y COMPRIS LES ASSOCIATIONS...

Inclusion *in extremis* des « associations » dans la première loi d'urgence

C'est *in extremis* que la première loi d'urgence du 23 mars 2020¹ a inclus les associations comme cible des mesures économiques liées à la crise sanitaire, sous l'impulsion notamment du Mouvement associatif et de plusieurs parlementaires. Dans son article 11, la loi édicte un certain nombre de mesures afin de prévenir et limiter la cessa-

tion d'activité « des personnes physiques et morales exerçant une activité économique et des associations ainsi que ses incidences sur l'emploi ». Une rédaction qui a eu le mérite d'explicitier l'application de ces mesures aux acteurs associatifs en général, bien que l'on puisse considérer qu'ils étaient déjà inclus dans les « personnes morales exerçant une activité économique ». Une rédaction explicite très utile alors que les associations se sont vu ouvrir l'accès aux dispositifs d'aide, de chômage partiel, de report d'assemblée générale ou encore d'aménagement de la commande publique. En effet, face aux différentes administrations gérant les dispositifs (administration fiscale, administrations en charge de l'emploi, etc.), nombre d'associations ont fait très tôt remonter des difficultés : certains interlocuteurs considéraient qu'une association n'était pas, par nature, un acteur économique et donc ne pouvait

prétendre à certaines mesures, qu'une autre n'avait pas de numéro fiscal et donc ne pouvait disposer de l'aide du fonds de solidarité, sans parler des difficultés administratives pour les associations de moins de cinq salariés à entreprendre les démarches liées à l'activité partielle. Cette explicitation de l'article 11 aura donc eu le mérite de fournir un argument juridique à opposer à certaines administrations et un jalon pour les ordonnances, décrets et foires aux questions qui en ont découlé.

Bilan de plusieurs mesures et dispositifs nationaux issus de la loi d'urgence

Prêt garanti par l'État et fonds de solidarité : la course d'obstacles. Il aura fallu un certain nombre de précisions réglementaires et doctrinales pour rendre effective l'éligibilité des associations à ces deux dispositifs. S'agissant des aides économiques, et afin de confirmer l'éligibilité des associations, la définition européenne de l'entreprise incluant les associations a été rappelée par le haut-commissaire à l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale dans une note diffusée largement, et un arrêté technique du 23 mars est venu expliciter à nouveau l'éligibilité des associations au dispositif de garantie BpiFrance². Une fiche commune entre l'administration fiscale et le ministère en charge de la vie associative a précisé les modalités de calcul pour définir ce qu'est un « chiffre d'affaires » dans le cadre associatif afin de rendre effective la législation en vigueur. Concernant le fonds de solidarité, il a fallu attendre un énième

1. L. n° 2020-290 du 23 mars 2020, JO du 24 ; v. égal. JA 2020, n° 617, p. 3 ; *ibid.*, p. 6, obs. E. Benazeth, *ibid.*, p. 32, étude C. Dubreuil et D. Hymczak ; *ibid.*, p. 39, étude F. Jégard.

2. Arr. du 23 mars 2020, JO du 24, texte n° 10.

décret mi-mai 2020³ pour que la définition permette aux associations employeuses non lucratives ayant une activité économique de pouvoir y prétendre après de nombreuses saisines, qui n'auront toutefois pas permis d'ouvrir le dispositif aux non-employeuses ayant une activité économique. Ces différents exemples dans le contexte de crise en cours montrent encore une fois le besoin que le législateur intègre les spécificités du modèle socio-économique associatif dès la conception des textes et que les administrations s'en saisissent avec une justesse d'analyse, faute de quoi les dispositifs de droit commun restent inapplicables pendant des semaines, voire des mois pour les structures associatives. Au global, 14 % des associations seulement ont activé une des aides financières proposées par l'État ; ce chiffre atteint 36 % pour les associations employeuses, qui étaient des cibles prioritaires⁴.

Activité partielle : un démarrage compliqué mais une bonne mobilisation. Le Gouvernement a officiellement annoncé dès la mi-mars que le secteur associatif bénéficierait du dispositif de chômage partiel dans les mêmes conditions que les entreprises. Face toutefois à des réticences de la part de certains interlocuteurs publics par rapport au fait de toucher des subventions et de bénéficier du dispositif de chômage partiel, il a fallu obtenir des précisions claires et écrites. Ainsi, le ministère en charge de la vie associative a-t-il rapidement précisé⁵ que l'existence de fonds publics dans le financement d'une association n'empêche pas l'accès aux aides relatives au chômage partiel. En effet, si l'association

répond aux conditions d'éligibilité de droit commun précisées pour les entreprises⁶, elle doit alors pouvoir y accéder au même titre et selon les mêmes règles que toute entreprise. Pour le reste, si les associations employeuses ont essuyé des retards dans le démarrage de cette procédure, elles n'ont pas été mieux ou moins bien traitées que les autres organisations dans les délais qui étaient ceux de l'administration. Au global, 67 % des associations ont eu recours au chômage partiel⁷.

Délais de paiement, reports d'assemblée générale et organes de gouvernance : des mesures utilisées. La mise en place de délais de paiement pour les échéances fiscales et sociales n'a pas rencontré de difficultés particulières : sur les 36 % d'associations employeuses ayant mobilisé les différentes aides, près de 50 % y ont eu recours. Cela restait le dispositif le plus simple pour elles. La possibilité également qui a été ouverte par la loi d'urgence et les divers textes réglementaires en découlant de pouvoir reporter les assemblées générales ou encore de repousser les dates d'arrêts et d'approbation des comptes a été une marge de souplesse importante pour les acteurs associatifs⁸. Le fait que la mesure relative aux assemblées générales et plus globalement aux organes de gouvernance soit prolongée jusqu'au 30 novembre 2020 évitera un certain nombre de casse-tête juridiques lorsque, souvent, les statuts associatifs ne prévoient pas la possibilité de réunion à distance ni de telles modalités. La réflexion sur les modifications statutaires est toutefois lancée dans de nombreuses organisations pour la suite et de manière préventive.

Des règles relatives aux subventions adaptées au niveau national

L'important plaidoyer pour l'obtention d'une circulaire d'adaptation des règles liées aux subventions pendant la crise aura trouvé un écho favorable. Avec la circulaire du 6 mai 2020⁹, le Premier ministre a fourni un texte adapté s'appliquant à l'État et à ses établissements publics sur tout le territoire, ainsi qu'aux ministères et à leurs établissements publics et aux organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial. Prévoyant différents cas et un modèle simple de document permettant d'attester de la force majeure, la circulaire a constitué un point de sécurisation important pour de nombreuses associations bien qu'elle ne s'applique aux collectivités territoriales que sur la base de la bonne volonté. Le deuxième projet de loi de finances rectificative¹⁰ a apporté juridiquement, avec l'aide du Sénat, la possibilité pour les collectivités de maintenir la totalité des subventions. Les associations ont donc des textes à opposer à leurs partenaires publics sur le volet des subventions. Il est à noter que, côté fonds européens et particulièrement s'agissant du Fonds social européen (FSE), la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) est venue apporter rapidement des mesures facilitatrices dans le contexte de la crise.

Les nombreuses réponses des territoires face à l'urgence

Fonds exceptionnel de soutien aux associations en Occitanie, fonds régionaux d'urgence dans différents secteurs ●●●

3. Décr. n° 2020-552 du 12 mai 2020, JO du 13, JA 2020, n° 620, p. 7, obs. X. Delpéch.

4. Le Mouvement associatif, RNMA, Recherches & Solidarités, DJEPVA, en partenariat avec France générosités et le CNEA, « #Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ? » (base de 13 000 répondants), juin 2020, JA 2020, n° 623,

p. 10, obs. E. Autier ; v. égal. en p. 17 de ce dossier.

5. Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, « Association et activité partielle », www.associations.gouv.fr.

6. V. not. JA 2020, n° 617, p. 38, étude D. Castel.

7. Le Mouvement associatif, RNMA, Recherches & Solidarités, DJEPVA, en partenariat avec France

générosités et le CNEA, « #Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ? », préc.

8. L. n° 2020-290, préc.

9. Circ. n° 6166/SG du 6 mai 2020, JA 2020, n° 620, p. 6, obs. E. Benazeth ; v. égal. en p. 27 de ce dossier.

10. L. n° 2020-473 du 25 avr. 2020, JO du 26, JA 2020, n° 619, p. 6, obs. X. Delpéch.

●●● associatifs en Auvergne-Rhône-Alpes, fonds de soutien aux associations employeuses en Aquitaine : les collectivités ont été nombreuses au niveau régional mais aussi départemental et infradépartemental à ouvrir des enveloppes d'urgence ciblées spécifiquement sur les acteurs associatifs. Les associations envisageaient d'ailleurs au mois de juin, comme le montre l'enquête du Mouvement associatif et du RNMA, de se tourner pour la suite d'avantage vers les collectivités pour demander un soutien.

INTÉGRATION DES BESOINS ASSOCIATIFS AU LOGICIEL DE LA RELANCE

La logique voudrait que les leçons de cette première partie de crise soient tirées en vue du plan de relance afin de mieux intégrer la biodiversité des modèles économiques dans les projets législatifs et réglementaires, alors que 58 % des associations ont déclaré ne pouvoir reprendre une activité qu'à partir de septembre. Et les besoins des associations sont nombreux.

Les besoins d'accompagnement des associations

Si l'effet choc de la pandémie est passé et le confinement fini depuis longtemps, cela ne veut pas dire que la relance est effective pour autant. Outre les conséquences de l'arrêt brutal de l'activité au printemps, les associations font toujours face à un contexte extrêmement défavorable, qui génère de nombreux besoins largement partagés par le secteur. On peut les diviser en deux

catégories : les aides de retour à l'activité (moyens de protection, outils de maintien de la vie associative à distance, etc.) et les soutiens financiers (maintien des subventions, création d'une aide exceptionnelle, augmentation des dons, etc.). Ce qui ressort de ces besoins, comme le montrent les enquêtes, c'est une volonté ferme de revenir à une activité normale, dans le respect des consignes sanitaires, mais aussi un besoin criant de soutien économique. En effet, même si le retour à l'activité est parfois possible, ce n'est pas le cas pour toutes les structures et le poids de la longue période d'inactivité continuera de peser lourdement sur les organisations.

La question d'un fonds de soutien national pour les associations

Le soutien financier aux associations reste un besoin très partagé au sein du secteur associatif. 23 % des associations demandent la création d'une aide financière exceptionnelle, un taux qui monte à 33 % chez les associations employeuses¹¹. Ce souhait montre que, parmi les associations, les besoins financiers sont encore plus forts dans les structures employeuses. Cela est d'autant plus préoccupant que l'existence même de ces structures est mise en danger à cause de

leur santé financière, émaillée par les mois d'inactivité.

L'idée d'un fonds de soutien national pour les associations pourrait donc être une réponse pertinente. Il permettrait également de corriger une rupture d'égalité car, selon les territoires, les associations bénéficient parfois d'aides locales, mais pas systématiquement et sous des conditions variables. Cela permettrait aussi de préserver les fonds propres des associations, déjà largement mis à mal par les mois d'inactivité et de baisse drastique de l'activité. Selon la proposition du Mouvement associatif, ce fonds de soutien concernerait donc les petites et moyennes associations employeuses ainsi que les structures associatives non employeuses mais avec une activité économique. La possibilité de bénéficier d'un soutien territorial serait également prise en compte dans l'examen des demandes. Ce fonds serait porté au sein du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA), avec plusieurs formes de soutien : une aide directe sous forme de subvention de fonctionnement, de prêt à taux zéro ou d'un accès à un accompagnement pour la reprise d'activité. Le montant estimé de l'enveloppe pour soutenir les associations est de 300 millions d'euros. ■

AUTEUR

Lucie Suchet

TITRE

Responsable plaidoyer,
Le Mouvement associatif



11. Le Mouvement associatif, RNMA, Recherches & Solidarités, DJEPVA, en partenariat avec France générosités et le CNEA, « #Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ? », préc.



AUTEUR

Antoine Goulard

TITRE

Assistant plaidoyer,
Le Mouvement associatif

Si le **Gouvernement** a rapidement annoncé que la crise sanitaire devait être considérée comme un cas de force majeure pour les marchés publics et subventions¹, sa caractérisation est loin d'être évidente s'agissant des contrats de droit privé. Par conséquent, il convient de s'interroger dans un premier temps sur le fait de savoir si la pandémie actuelle peut ou non constituer un cas de force majeure afin, dans un second temps, de préciser les différentes incidences contractuelles pour les ISBL (associations, fondations, fonds de dotation) vis-à-vis de leurs membres, fournisseurs et/ou de leurs « usagers/bénéficiaires »².

COVID-19 : UN CAS DE FORCE MAJEURE ?

Définition de la force majeure

C'est l'article 1218, alinéa 1^{er} du code civil qui définit la force majeure en droit français : « Il y a force majeure en matière contractuelle lorsqu'un événement échappant au contrôle du débiteur, qui ne pouvait être raisonnablement prévu lors de la conclusion du contrat et dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées, empêche l'exécution de son obligation par le débiteur. » Sur le plan pratique, cette disposition légale permet, lorsqu'une ISBL est empêchée d'exécuter ses obligations contractuelles, quelle que soit la forme du contrat conclu (bon de commande signé, devis accepté, contrat en bonne et due forme, etc.), de la libérer partiellement ou totalement de ses obligations et, ainsi, de faire obstacle à l'engagement de sa responsabilité pour inexécution.

1. Déclaration du ministre de l'Économie et des Finances du 28 févr. 2020 ; circ. n° 6166/SG du 6 mai 2020, JA 2020, n° 620, p. 6, obs. E. Benazeth.

2. C. Amblard, *La Gouvernance des entreprises associatives*, Juris éditions – Dalloz, août 2019, n° 259 et s., et

Dans ces conditions, tout événement empêchant une ISBL d'exécuter ses obligations peut donc être qualifié de force majeure quand trois conditions sont cumulativement remplies :

■ l'extériorité : cela signifie que la cause invoquée ne doit pas être imputable au débiteur de l'obligation³, le législateur, depuis la réforme du code civil de 2016, ayant retenu le critère plus large de l'événement « échappant au contrôle du débiteur » ;

■ l'imprévisibilité : les cocontractants ne pouvaient imaginer la survenance d'un tel événement au jour de la conclusion du contrat ;

■ l'irrésistibilité : les conséquences de l'événement rendent impossible l'exécution du contrat – et non pas simplement plus

n° 475 et s. : « l'interdiction de la recherche du partage d'un éventuel profit permet une vision différente du concept de la "clientèle", des "clients" assimilables beaucoup plus à des "usagers" ou des "bénéficiaires", par analogie avec le service public, dont les asso-

onéreuse ou plus compliquée⁴ – temporairement ou définitivement, même en prenant des mesures appropriées. Dès lors, il n'y a pas de force majeure lorsqu'une prestation a seulement perdu de son intérêt pour son bénéficiaire du fait de la crise sanitaire ou s'il reste possible pour le prestataire d'exécuter l'obligation en question.

Quid de la position des tribunaux ?

Les conditions de la force majeure sont généralement appréciées de manière particulièrement stricte par les tribunaux. En effet, une étude approfondie de la jurisprudence montre que ces derniers n'ont que très rarement retenu la force majeure à l'occasion d'épidémies précédentes, le plus souvent en raison du caractère ●●●

ciations se rapprochent dans un tel domaine ». 3. C. civ., art. 1148, anc.

4. Cass., ass. plén., 14 avr. 2006, n° 02-11.168 : l'exécution est jugée impossible si le débiteur est lui-même victime de la maladie.

QUELLES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES EN PÉRIODE DE CRISE SANITAIRE ?

La crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 a fortement contribué à bouleverser les relations contractuelles existant au sein des associations, mais également entre les institutions sans but lucratif (ISBL) et leurs partenaires financiers. Il importe donc de clarifier les différentes situations juridiques engendrées par ce nouveau contexte afin d'aider le secteur associatif à se relancer.

●●● prévisible de l'événement⁵ ! Cela étant, et même si rien ne permet d'affirmer que la position des juridictions est définitivement fixée, il semble que la situation de crise sanitaire actuelle fasse l'objet d'un traitement différent puisque, dans deux cas spécifiques déjà⁶, le cas de force majeure a été retenu. En raison tout d'abord de la vitesse et du caractère létal de la propagation du virus, mais, au-delà de la maladie, c'est surtout l'ampleur et le caractère inédit des premières mesures gouvernementales (interdiction de déplacement et de rassemblement, mesures de fermeture des frontières pour certains pays) qui ont empêché la réalisation de très nombreuses

activités associatives. Or, si ces mesures du Gouvernement apparentées au « fait du prince » ne peuvent « par nature » être qualifiées de force majeure, comme tout événement, elles pourront néanmoins entraîner cette qualification lorsque est réuni l'ensemble des critères légaux dont l'appréciation relève du pouvoir souverain des juges. À cet égard, l'appréciation du caractère d'imprévisibilité dépendant, en pratique, de la date de conclusion du contrat, il convient de rappeler certaines échéances⁷ comme étant susceptibles de servir de référentiels aux ISBL et aux juges chargés de trancher des contentieux en la matière (v. tableau).

Il convient de préciser qu'en cas de litige, s'il appartient au juge d'apprécier au cas par cas si l'événement réunit cumulativement lesdites conditions, c'est bien au débiteur défaillant d'en rapporter la preuve. Or, les différentes dates (v. tableau) peuvent servir d'indicateurs même si le caractère imprévisible d'une mesure administrative peut varier sensiblement d'un secteur d'activité à l'autre, d'un contrat à l'autre.

À vos contrats !

Pour apprécier la force majeure, il reviendra de vérifier différentes mentions figurant dans les contrats conclus par l'ISBL :

- les éléments de territorialité, c'est-à-dire le lieu d'exécution prévu de la prestation ;
- la date de conclusion ou de renouvellement des contrats ou encore l'existence d'une éventuelle clause de tacite reconduction ;
- l'existence ou non dans le contrat d'une clause de force majeure dans la mesure où les parties peuvent parfaitement décider que, même dans l'hypothèse de la survenance d'un cas de force majeure, les stipulations contractuelles doivent s'appliquer et notamment les frais et pénalités liés au dédit d'une partie⁸ ;
- si l'irrésistibilité présente un caractère partiel – le débiteur est empêché d'exécuter une partie des prestations – ou total ;
- si l'impossibilité d'exécution présente un caractère temporaire – la prestation peut être reportée – ou définitif ;
- s'il existe une clause de renégociation du contrat pour imprévision⁹.

En tout état de cause, il est vraisemblable que l'attitude adoptée par le débiteur face à

RÉFÉRENTIEL DANS L'APPRÉCIATION DE L'IMPRÉVISIBILITÉ

Échéances	Événements
Décembre 2019	Apparition du virus en Chine (date initialement avancée).
30 janvier 2020	L'Organisation mondiale de la santé (OMS) déclare que l'émergence du Covid-19 constitue une « urgence de santé publique de portée internationale ».
28 février 2020	Le ministre de l'Économie et des Finances déclare que, « pour tous les marchés publics d'État, si jamais il y a un retard dans la livraison de la part des PME ou des entreprises, nous n'appliquerons pas de pénalité ». Le Covid-19 sera « considéré comme un cas de force majeure pour les entreprises ».
29 février 2020	Passage du stade 1 au stade 2 de gestion de l'épidémie en France.
4, 6, 9, 13, 14 et 15 mars 2020	Arrêtés interdisant les rassemblements en France.
11 mars 2020	L'OMS qualifie le Covid-19 de « pandémie ».
14 mars 2020	Passage au stade 3 de la gestion de l'épidémie en France.
16 mars 2020	Décret n° 2020-260 ordonnant le confinement à partir du 17 mars 2020.
23 mars 2020	Loi n° 2020-290 d'urgence pour faire face à l'épidémie de Covid-19.

Source : E. Flaicher-Maneval et C. Flatrès, « Difficultés d'exécution du contrat en raison de l'épidémie : les premiers contrôles à effectuer », BRDA 2020, n° 11, p. 29 ; complété par l'auteur.

5. À propos du virus chikungunya, v. Basse-Terre, 17 déc. 2018, n° 17/00739 et CAA Douai, 28 janv. 2016, n° 15DA01345 ; du virus de la dengue, v. Nancy, 22 nov. 2010, n° 09/00003 ; ou encore de la grippe H1N1 de 2009, v. Besançon, 8 janv. 2014, n° 12/0229.

6. Colmar, 12 mars 2020, n° 20/01098 ; Paris, réf., 2 juill. 2020, n° 20/06689.

7. E. Flaicher-Maneval, C. Flatrès, « Difficultés d'exécution du contrat en raison de l'épidémie : les premiers contrôles à effectuer », BRDA 2020, n° 11, p. 26 et s.

8. C. civ., art. 1122.

9. En application de l'article 1195 du code civil, ces clauses sont valables uniquement dans les contrats conclus ou renouvelés depuis le 1^{er} oct. 2016 (v. BRDA 2020, n° 11, inf. 21, nos 23 et s.).



© Julien Eichinger

l'événement pour en prévenir les effets par des « mesures appropriées »¹⁰ jouera un rôle décisif dans la qualification de force majeure. En effet, c'est manifestement autour de cette approche visée par l'article 1218 du code civil que devraient se cristalliser le cœur des contentieux et l'attention du juge.

INCIDENCES CONTRACTUELLES

Nombreuses sont les incidences contractuelles susceptibles d'être relevées pour les ISBL dans le contexte actuel de crise sanitaire.

Empêchement temporaire : suspension du contrat

L'article 1218, alinéa 2 du code civil indique que « si l'empêchement est temporaire, l'exécution de l'obligation est suspendue à moins que le retard qui en résulterait ne justifie la résolution du contrat. » En l'espèce, le juge appréciera s'il existe ou non une possibilité de mettre en œuvre des mesures appropriées pour éviter tout effet défavorable sur l'exécution d'un contrat – par exemple, le recours à d'autres ressources d'approvisionnement, la production sur d'autres sites, l'organisation d'un événement à une autre date. Dans le

secteur de la culture et du sport, le législateur a pris, le 7 mai 2020, une ordonnance spécifique¹¹ afin d'aménager les conditions financières de certains contrats impactés par la crise sanitaire.

Empêchement définitif : résolution du contrat

En cas d'empêchement définitif, le contrat est résilié de plein droit et les parties sont libérées de leurs obligations¹² avec effet rétroactif. En d'autres termes, la partie – débiteur – qui peut se prémunir de la force majeure sera libérée de ses obligations et ne pourra pas être tenue responsable de son manquement contractuel. Aucuns dommages-intérêts ne seront dus au créancier – client. Toutefois, quand des acomptes ont été versés, ils doivent en principe être remboursés lorsque la prestation n'a pas été réalisée, sauf en cas de réalisation partielle

exécutée au moins à hauteur de l'acompte versé ou si le contrat prévoit des conditions générales de vente permettant au prestataire de conserver les sommes d'ores et déjà versées même en cas de force majeure.

Exécution excessivement onéreuse : renégociation

Si les « mesures appropriées » prises par l'ISBL se révèlent être « excessivement onéreuses » pour contourner les conséquences du Covid-19 ou lorsqu'elle ne peut invoquer un cas de force majeure, l'ISBL pourra toujours invoquer l'imprévision¹³ en cas de changement de circonstances et de déséquilibre significatif – dans les droits et obligations des parties – pour tenter une renégociation à l'amiable, voire par la voie judiciaire. Toutefois, le contrat initial ne devra pas avoir expressément écarté l'imprévision et les parties devront avoir poursuivi l'exécution de leurs obligations en respectant leurs obligations respectives de loyauté et de bonne foi.

Des solutions existent donc pour préserver ou tenter de relancer les activités des ISBL. Encore faut-il savoir correctement les identifier pour ensuite les mettre concrètement en application. ■



AUTEUR Colas Amblard
TITRE Docteur en droit, avocat associé, cabinet NPS consulting, chargé d'enseignement à l'université Jean-Moulin – Lyon 3

10. Com. 16 mars 1999, n° 97-11.428 : en pratique, il est indispensable de s'assurer que les effets de l'événement constitutif d'un cas de force majeure ne pouvaient être évités en recourant à des alternatives permettant l'exécution de l'obligation.

11. Ord. n° 2020-538 du 7 mai 2020, JO du 8, JA 2020, n° 620, p. 10, obs. S. Zouag.

12. C. civ., art. 1218, al. 1^{er}, art. 1229, al. 1^{er} et 2 et art. 1351.

13. C. civ., art. 1195.

LE LIEU DE TRAVAIL, ESPACE EN VOIE D'ÉVOLUTION

La pandémie aura-t-elle sonné le glas des *open spaces* ? Le télétravail deviendra-t-il le mode normal d'exécution du travail dès lors que le poste le permettra ? Des questions qui montrent que l'organisation traditionnelle du travail est remise en cause par la crise sanitaire.

Sil télétravail a été une solution d'urgence pour maintenir l'activité dans le cadre du confinement, il n'a cependant pas pu être généralisé et appliqué à tous les corps de métier. Avec le déconfinement, le travail n'a pas retrouvé les formes qu'on lui connaissait avant. De nombreuses structures poursuivent le télétravail, le travail sur site devant quant à lui s'effectuer dans le respect des gestes barrières et des recommandations du ministère du Travail.

EXPÉRIMENTATION MASSIVE DU TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail mis en place dans le cadre de l'épidémie a été différent. Contrairement à un télétravail négocié et institué à l'issue d'un accord, il a été imposé de manière précipitée : selon une étude internationale, 42 % des salariés ont travaillé à distance pendant le confinement et 75 % d'entre eux l'expérimentaient pour la première fois¹. On ne reviendra pas sur les risques potentiels sur la santé des travailleurs, notamment sur la

santé mentale, dus à l'hyperconnexion, ni sur les risques de cybermalveillance².

Le déconfinement n'a pas signifié l'arrêt du télétravail, au contraire. Avant les vacances d'été, certains employeurs avaient annoncé une reprise en présentiel en septembre. Or, avec la hausse des contaminations courant août, il est maintenant parfois question de janvier 2021, voire du printemps 2021. Si de nombreuses directions se sont rendu compte que la pratique du télétravail n'empêchait pas l'activité – bien au contraire –, le télétravail est-il une bonne solution ?

L'obligation de mise en télétravail

Outre le fait que le risque de contamination au Covid-19 est considérablement réduit, le télétravail apporte un certain nombre d'avantages. Pour les salariés d'abord : pas de transport, moins de fatigue, plus de temps pour soi et sa famille, plus de calme. Pour les employeurs ensuite : la production continue mais avec un coût moindre pour l'entretien général des locaux, moins d'absen-

téisme, moins de problèmes relationnels à gérer.

Néanmoins, le télétravail n'a pas que des avantages. Pour les salariés qui se retrouvent à travailler à leur domicile, il est indispensable de s'autodiscipliner et ce n'est pas évident : le télétravail, ça s'apprend³. Le risque d'isolement des salariés contribue à une altération du lien d'équipe, voire de l'esprit d'équipe. Également, la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle, familiale, est plus poreuse dans le cadre du télétravail. Du côté des employeurs, les reproches faits au télétravail portent sur la culture d'entreprise, qui a tendance à s'estomper, sur la difficulté d'intégration des nouveaux salariés ou encore sur la créativité et l'inventivité qui seraient plus en berne.

Vers un droit au télétravail ?

Les réflexions autour du télétravail ne sont pas nouvelles⁴, mais la crise sanitaire propulse le sujet sous les feux des projecteurs. En temps normal, le télétravail peut être mis en place suite à un accord collectif ou à une charte élaborée unilatéralement par l'employeur après avis du comité social et économique (CSE) s'il existe. Il ne peut être imposé ni au salarié ni, inversement, à l'employeur⁵. Avec la crise, le recours au télétravail a été rendu possible sans l'accord du salarié⁶. Toujours est-il que si la situation perdure, la législation peut être amenée à évoluer. Ce peut être, par exemple, l'occasion d'encadrer la surveillance des salariés pour éviter les dérives des techniques de flicage via des logiciels intrusifs analysant chaque clic de souris afin de calculer le temps de travail effectif.

1. Harris Interactive, étude « Workplace 2020 – Les nouvelles formes de travail à l'heure du confinement », réalisée auprès de 5 000 salariés dans sept pays (France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Espagne, États-Unis, Australie).

2. JA 2020, n° 618, p. 40, étude D. Castel.

3. Anact, résultats de la consultation « Télétravail contraint en période de confinement », juin 2020.

4. V. not. J.-E. Ray, « Légaliser le télétravail : une bonne idée ? », *Dr. soc.* 2012. 443.

5. C. trav., art. L. 1222-9 ; JA 2018, n° 575, p. 35, étude X. Aumeran *in* dossier « Relations du travail – Les ordonnances bousculent les codes ».

6. Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, questions-réponses « Télétravail », 19 mars 2020.

Plutôt que de parler d'un « droit au télétravail », certains préfèrent l'expression moins excessive « d'ébauche de droit au télétravail »⁷, le dernier mot revenant à l'employeur. Reconnaître l'existence d'un droit au télétravail reviendrait en effet à conférer au salarié la possibilité d'imposer le recours au télétravail, ce qui n'est pas compatible avec le pouvoir général de direction et d'organisation de l'employeur.

TRAVAIL ET PROTOCOLE SANITAIRE

Le télétravail n'est pas toujours possible et certains postes ne peuvent être occupés que sur site. La question des bénévoles dont le rôle est déterminant pour les associations est également épineuse.

Objectif reprise !

Depuis le mois de mars 2020, le ministère du Travail a publié sur son site de nombreux outils pour favoriser la reprise ou la continuité de l'activité en combinant bonnes conditions de travail et performance. Le dernier protocole en date est applicable depuis le 1^{er} septembre 2020⁸.

Parmi les mesures phares, on retiendra le port du masque grand public systématique au sein des lieux collectifs clos. Pour les travailleurs en extérieur, le port du masque est nécessaire en cas de regroupement ou d'incapacité de respecter la distance d'un mètre entre les personnes. La ministre du Travail a admis la possibilité d'enlever le masque « dans un atelier, dans un *open space*, pour 10 minutes quand plusieurs collègues sont partis »⁹. En pratique, le département dans lequel se situe l'entreprise servira de mesure

aux dérogations au port du masque selon qu'il s'inscrit dans une zone où la circulation active du virus est plus importante (zone rouge), modérée (zone orange) ou moins importante (zone verte). La ministre a par ailleurs rappelé que « les mesures prises en matière de santé et de sécurité au travail ne doivent entraîner aucune charge financière pour les travailleurs », chaque employeur étant supposé fournir les masques.

Ce port de masque doit être associé à d'autres mesures :

- respect d'une distance physique d'au moins un mètre entre les personnes ;
- hygiène des mains ;
- application des gestes barrières ;
- gestion des flux de personnes ;
- nettoyage, ventilation, aération des locaux. Nombre d'entreprises ou de commerces ont fait poser des plaques de Plexiglas transparentes, censées bloquer les gouttelettes de salive. Or, il semblerait que le virus se répande par aérosolisation dans l'air des lieux clos...

Le Sars-CoV-2, s'il recèle encore beaucoup de mystères, aura au moins permis de relancer la discussion sur l'espace minimum qui doit être alloué à chaque collaborateur : 10 mètres carrés ou 15 mètres carrés dans un espace bruyant¹⁰.

Quid du travail bénévole ?

Le protocole sanitaire au travail vise les employeurs et leurs salariés mais pas explicitement les bénévoles, qui ne sont pas des salariés mais dont le rôle est essentiel. Par exemple, quelles sont les recommandations sanitaires que pourrait utiliser une association d'aide alimentaire ? Faire remettre des colis alimentaires par des bénévoles lui fait-il courir quel risque ? De manière très pragmatique, l'association peut s'appuyer sur le protocole édité pour les relations de travail. Mais que se passe-t-il si un bénévole refuse d'appliquer les consignes ? Ou encore si un bénévole est contaminé par le Covid-19, l'association peut-elle être responsable ? Autre cas de figure, celui d'un tiers qui serait contaminé par le bénévole, qui rechercherait la responsabilité de l'association. Dans tous les cas, la responsabilité de l'association peut être engagée si elle commet une faute qui lui est imputable, tels un défaut de surveillance ou une sécurité mal assurée.

Risques à l'égard des salariés, risques à l'égard des bénévoles, risques à l'égard des personnes vulnérables ou aidées... face à la pandémie, véritable « bombe à retardement »¹¹, les associations ont intérêt à souscrire des polices d'assurance. ■



AUTEUR **Delphine Castel**

TITRE Rédactrice **Jurisassociations**, spécialisée en droit social

7. B. Géniaut, « Covid-19 et télétravail », *Dr. soc.* 2020. 607.

8. Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, « Protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Co-

vid-19 », 31 août 2020, *JA* 2020, n° 625, p. 9, obs. D. Castel.

9. Discours de présentation du protocole, 31 août 2020.

10. Norme Afnor NF X 35-102.

11. G. Vachet, « Covid-19 et bénévoles : une bombe à retardement ? », *Dr. soc.* 2020. 692.



FOCUS

EN MODE COOPÉRATION !

Le contexte actuel démontre à quel point l'entraide, la solidarité et la coopération sont des outils puissants pour surmonter les conséquences sanitaires, sociales et économiques de la crise liée à l'épidémie de Covid-19.

Dès le 17 mars, un foisonnement d'initiatives collectives a permis aux acteurs de conserver le lien avec leur public et de répondre aux besoins.

Coopération territoriale : un atout en temps de crise¹

La crise sanitaire, au-delà des conséquences dramatiques qu'elle produit, a également mis en exergue la formidable solidarité que porte le secteur associatif ainsi que sa capacité de réaction. Dans de nombreux endroits, secteur associatif, pouvoirs publics et entreprises ont su coopérer pour organiser les solidarités locales auprès des personnes dépendantes ou fragiles, en soutien aux femmes victimes de violences ou aux enfants en danger, ou encore dans la confection de masques.

C'est à l'échelle locale, lieu de l'action concrète, que se sont incarnées ces coopérations solidaires. Un exemple parmi bien d'autres : à Vénissieux, à l'initiative de la maison des associations², en coopération avec trois associations et avec le soutien des pouvoirs publics, s'est organisée la distribution de denrées alimentaires de première nécessité pour les publics fragiles. Ces nombreuses coopérations partout en France

métropolitaine et dans les outre-mer ont permis d'inventer les réponses aux défis qu'une telle crise impose. Dans l'urgence, l'interconnaissance des acteurs sur un même territoire a été un atout majeur pour la structuration rapide des solidarités de proximité.

Le rôle qu'ont joué les structures intermédiaires, telles que les maisons des associations, les réseaux et les fédérations, a été très structurant dans cette période où les repères étaient bouleversés. Ces structures ont assuré l'intermédiation entre les pouvoirs publics et le tissu associatif pour identifier et coconstruire les réponses aux besoins prioritaires. À La Réunion, par exemple, le collectif Kaz Asso a réuni divers réseaux et acteurs associatifs et de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour structurer l'accompagnement du secteur.

La crise sanitaire fragilise déjà fortement le modèle socio-économique des associations et ses impacts seront durables. Il est donc nécessaire de capitaliser sur ces coopérations pour aborder les conséquences que la crise engendrera. Mieux reconnaître le rôle du secteur associatif est plus que jamais une nécessité pour faire face aux défis de demain.

Le numérique au service de la coopération³

Le collectif est au cœur même du fait associatif. Mais comment coopérer en étant confinés et donc à distance ? Plus de 80 % des associations affirment avoir maintenu des relations avec leurs bénévoles pendant la crise⁴ grâce à des outils numériques et à de nouvelles formes de collaboration.

En témoigne le nombre d'associations suivant les contenus en ligne de HelloAsso, Solidatech et d'autres sur la collaboration à distance, l'enjeu primordial a été de garder le lien en interne et avec son public. Réseaux sociaux, outils de visioconférence et collaboratifs ont permis d'inventer des nouvelles formes de rendez-vous.

Pour faire face à la crise, des plateformes d'entraide ont émergé. C'est le cas des grandes associations de bénévoles qui ont créé une page pour faciliter la mise en relation entre bénévoles et associations : <https://benevolat.fr>. Les grandes plateformes de dons en ligne se sont associées pour référencer les collectes liées à la crise sur un même site : <https://don-coronavirus.org>. Un groupe Facebook⁵ permet à 2000 associations d'échanger des bonnes pratiques. De nombreux réseaux se sont aussi organisés en local pour favoriser l'entraide collective.

Le confinement a vu de nombreuses associations s'emparer du numérique et inventer de nouveaux modes de coopération. Pour autant, les inégalités d'accès au numérique n'ont pas disparu pour les plus éloignées du sujet. L'enjeu est encore et toujours de poursuivre l'accompagnement des associations pour que leur usage du numérique soit efficace, bénéfique et éthique. ■

1. Cette partie a été rédigée par Sylvain Rigaud.

2. Centre associatif Boris-Vian (CABV) : www.cabv.com.

3. Cette partie a été rédigée par Harmonie Aubert.

4. Le Mouvement associatif, RNMA, Recherches & Solidarités, ministère de l'Éducation nationale, « #Covid-19 : quels impacts sur votre association ? », 9 avr. 2020, JA 2020, n° 618, p. 6, obs. E. Benazeth.

5. www.facebook.com/groups/LeGroupeDesAssos.



AUTEUR Sylvain Rigaud

TITRE Chargé de mission projets, Réseau national des maisons des associations (RNMA)



AUTEUR Harmonie Aubert

TITRE Responsable régionale Nord-Est, HelloAsso

Deux éléments marquants ressortent du questionnaire diffusé par La Fonda¹. La crise sanitaire a souligné l'importance des services publics et des associations pour créer une société plus solidaire, juste et durable. Pourtant, il y a lieu de craindre que leurs activités continuent à manquer d'investissements alors qu'elles ont des impacts sociaux conséquents.

D'importants risques d'augmentation des inégalités et de fragmentation de la société

La thématique de la solidarité est centrale pour les répondants, qui soulignent notamment le manque de solidarité de notre société à l'égard des personnes en situation de fragilité telles que les personnes âgées, jeunes sans emploi ni formation ou encore personnes isolées. La remise en cause de l'État providence au fil des réformes est un facteur explicatif de cette exacerbation des inégalités.

La crise sanitaire montre les impacts négatifs du recul de l'État sur la qualité et l'accessibilité des services publics, tels que la santé, l'éducation ou bien encore la culture. La crainte d'une disparition des services publics de proximité et des équipements de base, qui renforcerait les inégalités et la pauvreté, est formulée à de nombreuses reprises par les contributeurs.

La crise sanitaire met également en lumière le rôle clé des associations pour répondre aux besoins sociaux non couverts et ne laisser personne de côté. Elles structurent le lien social, développent la solidarité entre les individus et apportent du soutien aux plus démunis. Malgré leurs

LE MONDE D'APRÈS

Au plus fort de la crise sanitaire, pendant la période de confinement, La Fonda a lancé un questionnaire prospectif pour identifier quels sont, pour les associations et leurs partenaires, les principaux risques de rupture, les leviers de résilience et les enjeux à éclairer en priorité.

actions aux impacts sociaux importants et leur expertise de terrain, elles sont souvent considérées comme des prestataires de services et connaissent des fragilités dans leur modèle économique. Cela met en péril la pérennisation et le développement de leurs activités de lutte contre les inégalités, la pauvreté et l'exclusion des plus vulnérables.

La nécessité de bâtir une société plus solidaire pour ne laisser personne de côté

Le maintien hors du champ de l'économie de marché de certains biens et services (santé, éducation, social, etc.), l'investissement des pouvoirs publics dans des services publics de qualité, de proximité, accessibles à tous, ainsi que le soutien aux actions de solidarité portées par les acteurs locaux

comptent parmi les principaux leviers de résilience identifiés par les répondants.

Les défis actuels impliquent de développer de nouveaux modèles économiques² qui incluent pleinement les dimensions écologiques et sociales. L'Agenda 2030, avec les objectifs de développement durable (ODD), offre un cadre de référence partagé d'un monde plus solidaire, juste et durable. Pour y parvenir, les coopérations territoriales constituent le mode d'action collectif pertinent³. En faisant ensemble, les acteurs construisent des solutions ayant un important potentiel transformateur pour le territoire, l'écosystème, les individus et la société. Dans cette dynamique, un renouveau démocratique sous la forme d'une démocratie contributive, associant les politiques, citoyens et experts, apparaît nécessaire⁴. ■

AUTEUR Bastien Engelbach
TITRE Coordonnateur des programmes,
La Fonda



1. Résultats du questionnaire prospectif « "Le monde d'après" : quels enjeux La Fonda doit-elle éclairer en priorité ? », juin 2020.
2. V. not. dossier « Modèles socio-économiques – Action... réaction ! », JA 2020, n° 623, p. 15.
3. L'ODD 17 « Partenariats pour la réalisation des objectifs » est indispensable pour l'atteinte des autres objectifs.

4. Pour aller plus loin : <https://fonda.asso.fr>
> « Centre de ressources »
> « Replay des débats prospectifs Faire ensemble 2030 ».



AUTEUR Hannah Olivetti
TITRE Chargée de mission,
La Fonda