

PROGRAMME DES FORMATIONS

Formations à l'unité

L'Adéma propose un ensemble de journées de formation (dites UMA : unités en management associatif) dans le domaine du management spécifique au milieu associatif.

Les UMA sont au nombre de 17 et correspondent à 5 modules thématiques :

- stratégie-organisation avec le module SO et ses 4 UMA : SO1, SO2, SO3 et SO4
- ressources humaines avec le module RH et ses 3 UMA : RH1, RH2 et RH3
- communication avec le module CO et ses 4 UMA : CO1, CO2, CO3 et CO4
- développement des ressources avec le module DR et ses 3 UMA : DR1, DR2 et DR3
- droit-finances avec le module DF et ses 3 UMA : DF1, DF2 et DF3

Toutes les UMA sont indépendantes les unes des autres et peuvent être suivies à la carte.

Formation Badge en partenariat avec MINES ParisTech

La formation au Badge management associatif comprend 17 UMA (soit 119 heures de cours) complétées d'au moins une conférence (3 heures) et d'un regroupement (3 heures).

Le candidat doit au préalable soumettre son dossier d'inscription pour validation. Il peut commencer la formation par n'importe laquelle des UMA et il compose son planning en fonction des dates proposées.

Le Badge nécessite la rédaction de 5 travaux personnels et d'un mémoire.

Méthodes et moyens pédagogiques

Tous les intervenants de l'Adéma sont des experts du monde associatif : cadres dirigeants, consultants... et illustrent leur intervention par des cas concrets. Les cours se déroulent selon une alternance entre apports théoriques, exercices pratiques liés aux problématiques rencontrées par les participants et temps d'échange. Des témoignages extérieurs peuvent compléter les interventions.

Le support de cours est remis au début de chaque cours et est envoyé ensuite par e-mail par l'intervenant.

Informations pratiques

Les journées UMA durent chacune 7 heures (9 h 00 - 12 h 30 – 13 h 30 - 17 h 00) et ont lieu tous les 15 jours, les mardis, mercredis et jeudis.

Les formations se déroulent à MINES ParisTech (60, boulevard Saint-Michel – 75005 Paris).

Le repas du déjeuner est fourni et pris en commun.

Effectif : entre 6 et 15 personnes

Module

Stratégie et organisation

Développement d'une vision stratégique, performance, efficience, efficacité, évaluation ... depuis plusieurs années déjà les associations et les fondations ont négocié un véritable virage vers une plus grande professionnalisation. Elles sont de plus en plus nombreuses à emprunter méthodes et outils au monde des entreprises. Pour autant elles ne se diluent pas dans le modèle dominant. Elles continuent à défendre leurs valeurs et leur spécificité.

La stratégie et l'organisation sont au service du projet.

Ce module « Stratégie et Organisation » traite les unités thématiques suivantes :

- *Concevoir, formaliser et mettre en œuvre le projet associatif (UMA SO1)*
- *Association performante : gouvernance et organisation (UMA SO2)*
- *Evaluer une association : transparence et efficacité (UMA SO3)*
- *La maîtrise du modèle économique (UMA SO4)*

Il permet de saisir la richesse et de maîtriser la complexité du monde associatif, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire.

STRATÉGIE, ORGANISATION



SO1

Concevoir, formaliser et mettre en œuvre le projet associatif

Le projet associatif (ou plan stratégique) est un socle indispensable à la réussite de toutes les organisations. Il fonde les priorités d'action, le modèle économique et le plan de communication. Dans une OSBL, son élaboration ne peut se réussir qu'avec une co-construction par les parties prenantes.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but d'apprendre aux participants à définir ou faire évoluer le projet stratégique de leur organisation. Elle présente les méthodes pour formaliser le projet et pour le décrire de manière intelligible par tous les publics. Elle décrit l'application opérationnelle par l'élaboration d'un plan d'actions à court et moyen termes. Elle montre comment construire un projet par le consensus.

Compétences visées

- ◆ Identifier les missions fondamentales d'une organisation dans un champ précis de compétences et au service des publics visés
- ◆ Définir des priorités thématiques
- ◆ Décrire de manière concise et intelligible le contenu du projet autour duquel tout le monde se rassemblera
- ◆ Élaborer un calendrier d'actions répondant aux objectifs fondamentaux du projet associatif défini
- ◆ Détailler les moyens à mettre en œuvre (notamment les axes de communication) et les ressources à mobiliser

Programme

- ◆ Réaliser le plan stratégique :
 - Vision et mission
 - Évaluation de la situation
 - Stratégies et objectifs
- ◆ Transformer le projet associatif en plan d'action
- ◆ Formaliser un nouveau projet associatif par la vision partagée : étude de cas

Intervenant, responsable de l'UMA

Hervé Garrault : consultant. Fondateur du cabinet Garrault & Robine, créé en 1999 et spécialisé dans le conseil stratégique et l'accompagnement opérationnel des organisations du secteur non marchand. Cofondateur et responsable pédagogique de l'Adéma. Membre du conseil scientifique de la revue *Juris associations*. Auteur de *Communication et marketing des associations*, Juris éditions-Dalloz, 2008. Diplômé de l'ESCP. Hervé Garrault a une expérience professionnelle de plus de vingt ans en tant que dirigeant salarié d'organisations sans but lucratif : directeur de la revue médicale *Prescrire* et de l'Unaformec, directeur général de l'AFLM (aujourd'hui Vaincre la mucoviscidose).

STRATÉGIE, ORGANISATION



SO2

Association performante :
gouvernance et organisation

La bonne gouvernance, c'est d'abord une action collective organisée pour réaliser la finalité recherchée mais c'est aussi des organes dirigeants performants pour porter le projet. C'est un processus : elle ne peut pas être imposée de l'extérieur car elle dépend de la pratique par les acteurs eux-mêmes.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de présenter aux participants le corpus des règles entourant la création, la gestion et le développement des associations et leur détailler les bonnes pratiques qui renforcent l'efficacité de ce type d'organisation et la performance de son management.

Compétences visées

- ◇ Disposer de la connaissance des outils disponibles contractuels et légaux autorisant la création, la gestion et l'évolution optimisées de son association
- ◇ Comprendre les voies d'amélioration du fonctionnement des organes de l'association
- ◇ Connaître l'environnement sociologique global propre à ce mode d'organisation de l'action collective
- ◇ Savoir organiser une assemblée générale réussie, de mieux travailler avec des consultants ou d'animer un comité d'experts.

Programme

- ◇ Gouvernance et structuration des organisations sans but lucratif
- ◇ Sociologie des organisations et action collective
- ◇ Étude de cas : une association d'aide aux personnes sans domicile

Intervenant, responsable de l'UMA

Hervé Garrault : consultant. Fondateur du cabinet Garrault & Robine, créé en 1999 et spécialisé dans le conseil stratégique et l'accompagnement opérationnel des organisations du secteur non marchand. Cofondateur et responsable pédagogique de l'Adéma. Membre du conseil scientifique de la revue *Juris associations*. Auteur de *Communication et marketing des associations*, Juris éditions-Dalloz, 2008. Diplômé de l'ESCP. Hervé Garrault a une expérience professionnelle de plus de vingt ans en tant que dirigeant salarié d'organisations sans but lucratif : directeur de la revue médicale *Prescrire* et de l'Unaformec, directeur général de l'AFLM (aujourd'hui Vaincre la mucoviscidose)

STRATÉGIE, ORGANISATION



SO3

**Évaluer une association :
transparence et efficacité**

Les associations jouent un rôle majeur en matière d'expérimentation et d'innovation sociale. Elles interviennent sur des champs qui ne sont couverts ni par les entreprises du lucratif, ni par les pouvoirs publics. En ce sens, elles sont même considérées comme un facteur essentiel de cohésion sociale. Investies d'un tel rôle, d'une telle image, on attend d'elles une exemplarité et une intégrité sans faille : transparence de leur gestion financière, mise en œuvre de bonnes pratiques dans leur gouvernance et le respect de la démocratie, évaluation de l'utilité sociale de leurs actions.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de sensibiliser aux enjeux de l'évaluation pour une association ainsi qu'aux risques liés à un déficit de transparence, et de présenter des méthodes de gestion à proposer aux instances.

Compétences visées

- ◆ Appréhender l'intérêt des démarches d'évaluation et les bonnes pratiques associées
- ◆ Comprendre la diversité des enjeux associés à la transparence en milieu associatif
- ◆ Poser les questions clés associées susceptibles d'interpeller les instances sur la mise en place de bonnes pratiques

Programme

- ◆ Transparence, évaluation et efficacité : contexte
- ◆ Gestion financière – gouvernance – action associative :
Obligations réglementaires / bonnes pratiques
Modalités de contrôle (externes, internes)
- ◆ Développement des bonnes pratiques : stratégie et communication
- ◆ Une source d'inspiration : le Comité de la Charte du don en confiance
- ◆ Statuts et usages des outils de gestion dans les organisations : l'exemple du calcul des coûts

Intervenant, responsable de l'UMA

Carole LOGIEZ : consultante et coach au sein du cabinet LC Coach qu'elle a créé, Carole Logiez intervient régulièrement en direction du secteur associatif. Prévention des risques psychosociaux, management opérationnel, cohésion d'équipe et accompagnement à l'élaboration de projet sont ses domaines d'intervention privilégiés. Psychosociologue de formation et diplômée en prévention des risques psychosociaux elle a, à son actif, une longue expérience de bénévole (opérationnelle et administratrice) et de salariée dans des secteurs aussi variés que le médicosocial, l'éducation populaire, l'accompagnement à la mobilité professionnelle, la création d'entreprise, l'insertion par l'activité économique. Co-auteure de l'ouvrage « Entreprendre dans les Services » (Éd. Dunod, 2006), elle a enseigné à Sciences Po Paris de 2001 à 2012.

STRATÉGIE, ORGANISATION



SO4

La maîtrise du modèle économique

Le modèle économique est la stratégie de moyens au service du projet associatif. Il est une composante structurante d'un projet d'intérêt général qu'il faut savoir maîtriser, faire évoluer, voire transformer.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de décrire comment se structure un modèle économique et d'en analyser les leviers, à la lumière de l'évolution des enjeux du secteur de l'intérêt général et de celle des financements des OSBL.

Compétences visées

- ◆ Identifier les impacts du modèle économique sur la stratégie de l'association
- ◆ Segmenter les modèles économiques selon une typologie précise
- ◆ Analyser les leviers d'un modèle économique
- ◆ Définir les avantages et les inconvénients d'utiliser chacun des leviers afin d'être force de proposition sur les choix à opérer pour une association

Programme

- ◆ Définition, contexte et enjeux des modèles économiques dans le secteur associatif
Les impacts du modèle économique sur la stratégie de l'association (la complémentarité des six dimensions d'une stratégie associative)
La typologie et l'évolution des modèles économiques dans le secteur associatif (cartographie des modèles et illustration)
- ◆ Choix et pilotage des leviers du modèle économique
Segmentation et description des leviers du modèle économique (l'arbre des leviers du modèle économique)
Évolution des différents leviers devant les défis du secteur associatif (tendances et matrice de choix pour l'association)
Piloter la transformation d'un modèle économique (risques et facteurs clés de succès)

Intervenant, responsable de l'UMA

Hervé Garrault : consultant. Fondateur du cabinet Garrault & Robine, créé en 1999 et spécialisé dans le conseil stratégique et l'accompagnement opérationnel des organisations du secteur non marchand. Cofondateur et responsable pédagogique de l'Adéma. Membre du conseil scientifique de la revue *Juris associations*. Auteur de *Communication et marketing des associations*, Juris éditions-Dalloz, 2008. Diplômé de l'ESCP. Hervé Garrault a une expérience professionnelle de plus de vingt ans en tant que dirigeant salarié d'organisations sans but : directeur de la revue médicale *Prescrire* et de l'Unafomec, directeur général de l'AFLM (aujourd'hui Vaincre la mucoviscidose)

Module

Ressources humaines

De la cohabitation à la coopération entre salariés et bénévoles, la gestion des hommes en association est un art en questionnement, un savoir-faire qui doit se réinventer sans cesse. Il oscille entre engagement, militantisme, cadrage et contrat...

Comment et à quelles conditions fidéliser les uns : les bénévoles, en recherche de sens et d'utilité, et libres de se désengager à tout moment ?

Comment et à quelles conditions mobiliser les autres : les salariés, engagés dans une relation contractuelle et très souvent désireux de porter un projet qui a du sens ?

Innover, développer des projets, répondre aux besoins sociaux et sociétaux est la raison d'être des associations. Les projets sont aussi de formidables outils de management où bénévoles et salariés se rejoignent. La gestion d'équipes mixtes salariés/bénévoles s'avère d'une grande richesse et nécessite un savoir être et un savoir faire adapté.

Ce module « Ressources humaines » traite les unités thématiques suivantes :

- *Conduite de projet (UMA RH1)*
- *Engager, motiver et fidéliser des bénévoles (UMA RH2)*
- *Manager des équipes salariées (UMA RH3)*

Et si la gestion des hommes en milieu associatif devenait source d'inspiration pour les autres organisations ?

MANAGEMENT



RH1

Conduite de projet

Le projet est l'une des pierres angulaires du fonctionnement des associations. Réponse aux besoins sociaux et sociétaux de la collectivité, il constitue leur raison d'être. Il est également un outil : outil de mise en œuvre du plan stratégique de l'association (ou projet associatif), outil de développement de la structure : « *une organisation sans projet tend à tourner sur elle-même et à être emportée par son entropie naturelle* ». Enfin, il est également un outil de gestion des ressources humaines.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de fournir les éléments d'analyse et d'action pour une conduite du projet opérationnel de l'association avec efficacité et efficience.

Compétences visées

- ◆ Avoir une vue transversale de l'association,
- ◆ Comprendre ce qui peut en améliorer le fonctionnement et l'impact.
- ◆ Connaître les outils permettant ces améliorations.

Programme

- ◆ Mise en œuvre et effets attendus :
Attentes du client/bénéficiaire et ses attentes au cœur des préoccupations de la structure
Rôle et contribution de chaque acteur (salarié et/ou bénévole « terrain ») dans le service rendu
- ◆ Axes de progrès, tant pour la structure que pour les individus, et outils de formalisation (indicateurs, tableaux de bord,...)
- ◆ Faciliter la communication sur les résultats obtenus et l'utilité sociale des différentes actions de la structure et inciter à la constitution de réseaux : partenaires aux actions complémentaires.

Intervenant, responsable de l'UMA :

Carole Logiez : consultante et coach au sein du cabinet LC Coach qu'elle a créé, Carole Logiez intervient régulièrement en direction du secteur associatif. Prévention des risques psychosociaux, management opérationnel, cohésion d'équipe et accompagnement à l'élaboration de projet sont ses domaines d'intervention privilégiés. Psychosociologue de formation et diplômée en prévention des risques psychosociaux elle a, à son actif, une longue expérience de bénévole (opérationnelle et administratrice) et de salariée dans des secteurs aussi variés que le médicosocial, l'éducation populaire, l'accompagnement à la mobilité professionnelle, la création d'entreprise, l'insertion par l'activité économique. Co-auteure de l'ouvrage « *Entreprendre dans les Services* » (Ed. Dunod, 2006), elle a enseigné à Sciences Po Paris de 2001 à 2012.

MANAGEMENT



RH2

Engager, motiver
et fidéliser des bénévoles

80% des associations ne fonctionnent qu'avec des bénévoles. Celles qui ont des salariés s'appuient très souvent sur des bénévoles pour mener à bien leurs actions ou développer de nouveaux projets. Avoir un vivier de bénévoles engagés et efficaces est donc primordial pour la survie et le bon fonctionnement des associations. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les motivations des bénévoles d'aujourd'hui, plus volatiles et plus exigeants que ceux d'hier, et d'adapter sa gestion des ressources humaines pour les fidéliser.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de permettre d'être capable d'engager de nouveaux bénévoles et de travailler efficacement avec eux.

Compétences visées

- ◇ Comprendre les moteurs de l'engagement bénévole
- ◇ Valoriser le potentiel du bénévolat pour son association
- ◇ Connaître les outils pour mieux engager des bénévoles
- ◇ Connaître les techniques pour mieux fidéliser les bénévoles

Programme

- ◇ Panorama du bénévolat et motivations des bénévoles aujourd'hui
- ◇ Engager des bénévoles : méthodologie et outils
- ◇ Animer et fidéliser des bénévoles : communiquer, valoriser, former
- ◇ Comprendre les raisons du désengagement

Intervenant, responsable de l'UMA

Christine Charcellay : diplômée de l'ESSEC, elle a démarré en marketing chez Procter & Gamble avant de s'engager dans le secteur non lucratif. Elle a dirigé des programmes humanitaires sur le terrain pour Action contre la Faim au Soudan, en Somalie et au Mozambique et pour ACAY aux Philippines. Responsable du développement du Téléthon, elle a managé des équipes de bénévoles et de salariés. Consultante pour Garrault & Robine puis à son compte, elle est aujourd'hui Responsable des antennes régionales » chez Dons Solidaires, où elle anime un réseau de bénévoles sur la France.

MANAGEMENT



RH3

Manager des équipes salariées

Le management dans le secteur associatif a longtemps caché son nom, politiquement peu acceptable dans ce secteur où le bénévole est à la fois le roi et la cheville ouvrière, et pour lequel l'entreprise était regardée avec méfiance voire défiance. Aujourd'hui que l'emploi associatif pèse 10% de l'emploi privé en France et que les associations ont dû se confronter à la réalité de la gestion des ressources humaines salariées, il est intéressant de se pencher sur la culture et les pratiques du management des femmes et hommes en association.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de présenter les spécificités du management d'équipe en milieu associatif. Donner des repères et outils pour recruter, mobiliser et motiver les équipes salariées en associations, l'UMA MA2 traitant ces problématiques vis-à-vis des bénévoles.

Compétences visées

- ◇ Définir le périmètre d'action du conseil d'administration et de la direction générale
- ◇ Connaître les spécificités du management associatif
- ◇ Connaître les facteurs clés de succès d'un recrutement réussi
- ◇ Savoir créer les conditions pour la motivation et la fidélisation de ses équipes
- ◇ Etablir des règles de conduite dans les relations salariés/ bénévoles en responsabilité

Programme

- ◇ Management et gouvernance
- ◇ Panorama de l'emploi associatif
- ◇ Spécificités du management associatif
- ◇ Bien recruter
- ◇ Motiver et fidéliser
- ◇ Prévenir les risques psychosociaux
- ◇ Faire travailler ensemble élus et salariés

Intervenant, responsable de l'UMA

Céline Ciéplinski : diplômée de l'ESCP (1999) et du BADGE en Management Associatif (2010), elle s'est forgé d'abord une expérience professionnelle en gestion des ressources humaines pendant une dizaine d'années dans le secteur marchand chez Renault avant de s'orienter vers le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire en 2010.

Elle est depuis 2014 Directrice des Ressources Humaines au CCFD-Terre Solidaire, première ONG de développement, qui lutte contre les causes structurelles de la faim, de la pauvreté et des inégalités ; après 4 années passées comme Directrice des Ressources Humaines de l'Administration et des Finances chez Asmae – Association sœur Emmanuelle qui agit pour lutter contre la détresse des enfants en situation de vulnérabilité.

Module

Communication

Les associations ont souvent trop peu de moyens, tout en ayant un grand besoin de se faire connaître car elles défendent des causes exceptionnelles, recherchent des soutiens, doivent renouveler leurs forces vives...

La communication est au service du projet associatif et répond à des objectifs fixés par le plan stratégique.

Ce module « Communication » traite les unités thématiques suivantes :

- *le plan de communication (UMA CO1)*
- *la relation aux médias (UMA CO2)*
- *l'organisation d'évènements (UMA CO3)*
- *la communication via internet (UMA CO4)*

Il permet de se professionnaliser et de mieux connaître et maîtriser les rouages de la communication pour en devenir le "chef d'orchestre" au sein d'une structure associative.

COMMUNICATION



CO1

Conception et mise en œuvre
d'un plan de communication

La communication est un élément central dans la vie d'une association, quel que soit l'objectif qui lui est fixé : communiquer auprès du grand public, des usagers – attirer des adhérents, des bénévoles – convaincre des donateurs, des partenaires... Il s'agit alors d'élaborer un message spécifique et pertinent qui valorise la mission et la personnalité de l'association.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de fournir une base de connaissances et une méthodologie pour savoir comment communiquer vers les différents publics de l'association et comment élaborer un plan de communication en cohérence avec son projet associatif et son plan stratégique.

Compétences visées

- ◇ Définir le message de l'association en accord avec son projet associatif
- ◇ Construire un plan de communication en réponse à l'objectif fixé
- ◇ Connaître les différents outils et actions au service de la mise en œuvre du plan de communication

Programme

- ◇ Le contexte de la communication associative
- ◇ Le bon positionnement : le message
- ◇ Le plan de communication
- ◇ Les différents outils et actions
- ◇ Présentation d'un cas concret d'une action de communication (campagne de communication ou action de plaidoyer)

Intervenant, responsable de l'UMA

Ariel Bamberger : Coach en positionnement et en communication associative au sein d'Adéquat International qu'elle a créée en 1992, Ariel Bamberger conseille et aide les structures associatives et les institutions à clarifier leur vision pour se structurer ou pour développer leur communication.

Elle intervient également dans le domaine de la formation, où elle alterne les postures de conseil pour les parties théoriques et les postures de formatrice pour optimiser la mémorisation et réappropriation des connaissances.

COMMUNICATION



CO2

Comment impliquer les médias
et travailler avec eux

Communiquer avec les médias, qu'on les sollicite ou qu'ils en soient eux-mêmes à l'initiative, est devenu incontournable. Il est indispensable de pouvoir mener une réflexion sur ce thème même si l'association ne veut pas être visible dans les médias, afin de ne pas se laisser prendre au dépourvu.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de faire découvrir le fonctionnement des médias et leur organisation afin de pouvoir préparer et assurer les relations de l'association avec la presse écrite et audiovisuelle.

L'aspect des médias sociaux y est évoqué mais il est abordé plus précisément dans le module CO4 Projet internet.

Compétences visées

- ◇ Connaître la typologie et l'organisation des médias
- ◇ Elaborer son plan de relations presse
- ◇ Concevoir les messages et les outils pour les médias
- ◇ Savoir comment mieux collaborer avec les journalistes

Programme

- ◇ Les différents médias : typologie et fonctionnement
- ◇ Le fichier presse
- ◇ Le métier de journaliste
- ◇ Concevoir son plan de relations presse
- ◇ Exemples d'outils ou d'actions

Intervenant, responsable de l'UMA

Ariel Bamberger : Coach en positionnement et en communication associative au sein d'Adéquat International qu'elle a créée en 1992, Ariel Bamberger conseille et aide les structures associatives et les institutions à clarifier leur vision pour se structurer ou pour développer leur communication.

Elle intervient également dans le domaine de la formation, où elle alterne les postures de conseil pour les parties théoriques et les postures de facilitatrice pour optimiser la mémorisation et réappropriation des connaissances.

COMMUNICATION



CO3

Préparer, organiser,
exploiter un événement

La communication événementielle est un point d'appui important des associations pour communiquer en interne (auprès des bénévoles, des adhérents, des salariés...) et en externe (grand public, décideurs, médias...). Les événements viennent appuyer le projet associatif et peuvent soutenir des actions de collecte de fonds et de plaidoyer.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but d'apporter des éléments méthodologiques de choix de typologie d'événement en fonction de contraintes d'objectifs, de moyens et de guider l'élaboration d'un cahier des charges.

Compétences visées

- ◇ Choisir un type d'événement en réponse à l'objectif fixé et compte tenu des capacités de son organisation, des partenariats et des contraintes extérieures
- ◇ Définir les critères d'évaluation et déterminer un cahier des charges

Programme

- ◇ Les principes généraux sur la communication événementielle
- ◇ Les typologies d'événements
- ◇ Le choix de l'objectif principal et des objectifs secondaires
- ◇ Définir son événement
- ◇ Les points clefs de l'organisation
- ◇ Revue d'événements
- ◇ Témoignages : événement d'une association locale, événement national

Intervenants, responsables de l'UMA :

Fabienne Duboscq : Après 13 années dans le secteur marchand, notamment en tant que directrice commerciale d'une société d'édition, Fabienne Duboscq a fait le choix de poursuivre sa carrière dans le secteur associatif. Elle a d'abord travaillé 5 ans à l'Adapt, l'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées, en tant que directrice du développement associatif et de la communication. Elle a rejoint la Fondation de l'Avenir pour la recherche médicale appliquée en 2007, en tant que directrice du développement et de la communication. En 2012, on lui a confié la direction opérationnelle de la Fondation. Elle a rejoint, en juin 2014, l'UNAFAM où elle occupe le poste de directrice générale.

Anne-Christine Robine : a démarré sa carrière en France dans de grandes associations humanitaires. Directrice de la communication de l'AFLM (aujourd'hui Vaincre la Mucoviscidose), elle a lancé avec succès leur première campagne de marketing direct. En 1999, elle crée avec Herve Garrault l'agence Garrault & Robine spécialisée en Stratégie, Politique générale, et Communication du non-profit. En 2003, elle part vivre aux États-Unis et rejoint le bureau de Faircom New York où elle apporte une expérience et un point de vue unique. Bilingue et biculturelle, elle offre aux clients français désireux de s'installer aux États-Unis, les clés indispensables à leur intégration sur le marché américain. Spécialisée dans le montage d'événements de collecte de fonds, elle travaille pour des organisations comme l'Institut Curie, Handicap International, les Apprentis d'Auteuil ou encore l'Institut des Hautes Études Scientifiques.

COMMUNICATION



CO4

Internet et réseaux sociaux

La communication via Internet est souvent perçue comme complexe, consommatrice de temps, d'énergie, de ressources, nécessitant des apprentissages particuliers. En même temps Internet est source de grandes possibilités pour développer sa notoriété, collecter des fonds, créer des réseaux d'intérêts, faire du lobbying, recruter, s'informer, se former...

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de permettre une meilleure connaissance et utilisation des outils du Web, de développer des pistes de consolidation, d'amélioration et de professionnalisation de la communication des associations par Internet à partir de leur projet associatif.

Compétences visées

- ◇ Définir son projet Internet
- ◇ Faire d'Internet, un outil au service de sa cause
- ◇ Développer la notoriété de son projet
- ◇ Développer ses ressources (dons, bénévoles, ...) en utilisant internet.

Programme

- ◇ Stratégie de communication sur Internet
- ◇ Expression des besoins
- ◇ Définition d'un plan d'action
- ◇ Choix des outils d'action
- ◇ Mise en place d'une veille

Intervenants, responsables de l'UMA :

Rémy Birambeau : est tombé dans le web dès 1995. Après avoir travaillé 5 ans en web agency, auprès de grandes sociétés, il devient consultant Internet pour des associations. Il est intervenu pour une trentaine d'associations dont La Croix Rouge Française, la Chaîne de l'espoir, le Secours Catholique. Il travaille aujourd'hui à la Fondation pour la Recherche Médicale comme responsable stratégie Internet. Il est également président de Jaccede.com.

Loïc Caro : est consultant et coach certifié depuis 2011 auprès de responsables associatifs et de particuliers pour les aider à atteindre les objectifs entrepreneuriaux ou professionnels qu'ils se sont fixés. Il intervient auprès d'organismes de l'Économie Sociale et Solidaire pour définir des stratégies et des plans d'actions. Aujourd'hui il est "reconnu" dans le web comme "crowdsourcer", comme "influencer" sur des thématiques dédiées à l'ESS, aux "coopérations" comme au développement professionnel de personnes, d'équipes ou d'organisations.

Module

Développement des ressources

Face au désengagement de l'État et à la baisse des subventions publiques, la diversification des ressources est devenue indispensable pour les associations, fondations ou ONG mais aussi pour des universités, des musées ou des instituts de recherche par exemple.

La collecte de fonds privés ou fundraising recouvre divers processus de sollicitation et de collecte financière sous forme de dons particuliers, d'entreprises ou de fondations.

La collecte de fonds publics s'appuie sur d'autres règles et méthodes auprès des institutions nationales, internationales ou des collectivités territoriales.

C'est une démarche stratégique de long terme au service du projet associatif qui doit savoir s'adapter à un environnement en constante évolution.

Le module "Développement des Ressources" traite les unités thématiques suivantes :

- *La collecte de fonds auprès des personnes physiques (UMA DR1)*
- *Comment développer les partenariats avec les entreprises : les différents modèles de relations (UMA DR2)*
- *Identifier, négocier et justifier des financements publics (UMA DR3)*

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES



DR1

La collecte de fonds auprès
des personnes physiques

La collecte de fonds est une action essentielle et souvent vitale pour les associations. Celle réalisée auprès des personnes physiques doit être réfléchie et mise en oeuvre de manière cohérente, professionnelle et efficiente. De tels enjeux financiers nécessitent des savoirs et savoir-faire particuliers.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de donner les éléments fondamentaux et méthodologiques d'une collecte de fonds réussie en terme de message adapté à la cause de son organisation, en terme de méthodes et d'outils adaptés à l'environnement et au profil du donateur.

Compétences visées

- ◇ Analyser et tenir compte de l'environnement et les évolutions de la collecte de fonds en France
- ◇ Connaître les donateurs et s'adapter à leur profil
- ◇ Valoriser la spécificité d'une cause par l'élaboration d'un argumentaire
- ◇ Connaître les principales méthodes de collecte de fonds, les différencier pour faire des choix correspondant au projet.

Programme

- ◇ Repères :
 - Les chiffres clés de la collecte en France et le rôle de la fiscalité
 - Les 3 grandes typologies de donateurs
 - Les non donateurs
 - Les 10 questions que se pose un donateur
- ◇ Bâtir un argumentaire : vision-mission-valeurs
Exemples et exercices en groupe
- ◇ Les centres de ressources et les techniques de collecte :
 - Marketing direct, téléphone et street fundraising
 - Web, crowdfunding et réseaux sociaux
 - Les grands donateurs
 - Les legs

Intervenant, responsable de l'UMA :

Jean-Marie Destrée : a plus de 25 années d'expérience dans les domaines du caritatif et de l'humanitaire. Il a d'abord coordonné les programmes de développement du Secours Catholique. Il a ensuite travaillé dans les ressources humaines puis le développement des ressources financières du Secours Catholique (> 90 M€ de dons et legs). Il a imaginé, mis sur rails et dirige aujourd'hui la Fondation Caritas France, première fondation abritante RUP dédiée exclusivement à la lutte contre la pauvreté en France et dans le monde. La fondation compte à ce jour 90 fondations abritées et accompagne la philanthropie familiale.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES



DR2

Comment développer les partenariats
avec les entreprises :
les différents modèles de relations

Le secteur associatif doit faire face à un « effet ciseau », d'un côté l'augmentation des besoins sur la plupart des champs de l'intérêt général (santé, environnement, solidarité, recherche...) et de l'autre une diminution des ressources. Dans ce contexte, il est essentiel pour les associations de mettre en place et de développer des partenariats afin de poursuivre leur mission.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de faire connaître les différents types de partenariats, de comprendre les enjeux et les objectifs respectifs de chacun des partenaires et de définir les étapes de construction d'un partenariat.

Compétences visées

- ◇ Appréhender le monde des entreprises (et des fondations) en vue de développer des collaborations de qualité,
- ◇ Prendre en compte les différents modes de partenariat et les tendances émergentes,
- ◇ Permettre à son association de concevoir sa stratégie partenariale,
- ◇ Apprendre à prospecter les entreprises, fondations, institutions à bon escient, avec un projet adapté, en y mettant les forces nécessaires.

Programme

- ◇ État des lieux des partenariats en France
- ◇ Typologie des partenariats
- ◇ Enjeux et objectifs des partenaires
- ◇ Cas pratique
- ◇ Méthodologie de mise en œuvre d'un partenariat
- ◇ Application sur les projets des candidats

Intervenant, responsable de l'UMA (Intervenant de l'association Le Rameau)

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES



DR3

Identifier, négocier et justifier
des financements publics

Même si les subventions publiques au secteur associatif sont à la baisse, la recherche de financements institutionnels reste une démarche stratégique de long terme au service du projet associatif qui doit savoir s'adapter à un environnement en constante évolution. Elle s'appuie sur des règles et méthodes spécifiques.

Objectifs généraux

Cette UMA présente les méthodes et principaux outils permettant de solliciter des financements publics locaux, régionaux, nationaux, européens ou internationaux. Elle a également pour objectif de permettre de réfléchir à l'importance de l'indépendance financière et des logiques de partenariat et de cofinancement.

Compétences visées

- ◇ Elaborer les bases d'une stratégie de recherche de financements publics pour son association
- ◇ analyser les différentes composantes de chaque projet d'une manière qui permet d'identifier des financeurs et/ou lignes budgétaires appropriés
- ◇ savoir où trouver les principaux outils méthodologiques à utiliser pour la construction des dossiers de financement
- ◇ Présenter des dossiers de financement qui tiennent compte des exigences et des contraintes des bailleurs identifiés
- ◇ Connaître les principales exigences en matière de reporting.

Programme

- ◇ Typologie associative et modes de financements publics
- ◇ Stratégies et méthodes de financement : Indépendance financière et stratégique, identification des bailleurs, introduction au cadre logique, présentation de la demande.
- ◇ La relation avec les pouvoirs publics français : historique de la relation, conventions pluriannuelles, dossier unique, partenariats et contraintes
- ◇ Les financements associatifs par les collectivités territoriales : cadre institutionnel, évolution, contraintes, risques

Intervenant, responsable de l'UMA

Philippe Chabasse : médecin, a été pendant vingt ans co-directeur de l'association Handicap International. Co-fondateur du réseau de la Campagne Internationale pour Interdire les Mines (ICBL, Prix Nobel de la Paix 1997). Administrateur du collectif des ONG françaises Coordination SUD et Président d'un groupe de travail auprès de la Commission Européenne. Membre de la Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme, de la Commission Coopération Développement et Auditeur de l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale. Chargé d'enseignement à Sciences Po Paris et au Centre des Hautes Études Internationales. A créé en 2004, un cabinet conseil travaillant sur la structuration des relations entre entreprises et ONG.

Module

Droit - Finance

Le pilotage d'un OSBL, notamment d'une association, suppose une capacité à maîtriser les règles juridiques, fiscales et comptables spécifiques pour sécuriser le projet, éviter ou limiter les risques et fournir une information financière adaptée aux parties prenantes (adhérents, subventionneurs, donateurs, partenaires...).

Le cadre légal, fiscal et comptable doit rester au service du projet associatif. Les dirigeants associatifs ont à l'appréhender pour mieux cerner le périmètre de leurs responsabilités et pour optimiser et simplifier leur gestion.

Ce module « Droit-Finance » traite les unités thématiques suivantes :

- *De la comptabilité à l'information financière : enjeux et outils (UMA DF1)*
- *Compréhension de l'environnement fiscal des OSBL (UMA DF2)*
- *La gestion du risque civil, pénal et social de l'OSBL et de ses dirigeants (UMA DF3)*

Il permet de se professionnaliser et de mieux connaître et maîtriser les mécanismes juridiques, fiscaux, comptables et financiers pour déployer son projet associatif dans un contexte sécurisé, fluide et transparent.

Même en l'absence d'obligation quelle qu'en soit la nature - statutaire, légale ou réglementaire -, chaque association se doit de tenir une comptabilité appropriée afin, d'une part, de disposer des outils nécessaires à la bonne gestion de ses activités et, d'autre part, de délivrer une information financière adéquate à ses différentes parties prenantes notamment ses membres, ses donateurs, ses bailleurs de fonds ainsi que ses organismes de contrôle et de tutelle.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de faciliter la compréhension des notions et des outils de production d'une information financière pertinente et la mobilisation des compétences internes ou externes dans les domaines financiers et comptables.

Compétences visées

- ◆ Reconnaître les « mots et concepts » de la comptabilité
- ◆ Repérer les spécificités des associations et fondations en matière d'établissement de leurs comptes annuels
- ◆ Identifier les dispositions en matière de contrôle des comptes annuels des associations et fondations
- ◆ Connaître les fondamentaux du contrôle de gestion et du contrôle budgétaire, et les outils de suivi du financement et de la trésorerie
- ◆ Appréhender la notion de contrôle en interne et les attentes des parties prenantes

Programme

- ◆ Initiation au vocabulaire de la comptabilité
- ◆ Obligations comptables des associations et fondations
- ◆ Spécificités du règlement 99.01 modifié et approfondissement de la notion de fonds dédiés
- ◆ Les outils de gestion : budget, tableaux de bord, reporting
- ◆ Les outils de suivi du financement et de la trésorerie : plan de financement, budget de trésorerie, CAF, BFR

Intervenant, responsable de l'UMA

Jean-Pierre Trélat : diplômé de l'ESCP et titulaire du Diplôme d'Expertise Comptable. Après un début de carrière dans l'audit chez PwC, Jean-Pierre Trélat a notamment exercé, pendant plus de quinze ans, diverses fonctions de direction dont celle de Directeur Délégué Finances et Activités Internationales au sein du Groupe de médias NRJ Group. Il a repris en 2013 une activité de consultant indépendant et effectue à ce titre des missions de conseil principalement dans le secteur des médias tout en assurant des sessions de formation dans les domaines comptable et financier.

Les différents organismes sans but lucratif (associations, fondations, fonds de dotation) peuvent recevoir des ressources diverses (dons, subventions, produits de ventes et services). Des règles fiscales favorables (exonération d'impôt sur les sociétés, de TVA, mécénat,...) existent à leur profit, si l'esprit et la lettre du texte fiscal sont bien respectés ; encore faut-il les connaître et les appréhender. Il n'y a rien de pire, en cas de contrôle fiscal, qu'une association qui ne s'est pas soumise aux impôts et ne sait pas pourquoi.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but de comprendre le fonctionnement des différents organismes sans but lucratif et le régime fiscal, dans ses grands principes, qui leur est appliqué (i.e. exonérations, sectorisation et habilitations à recevoir des dons relevant du mécénat).

Compétences visées

- ◇ Déterminer les caractéristiques fondamentales des OSBL
- ◇ Comprendre le régime (fiscal) du mécénat
- ◇ Identifier, en fonction de la nature des activités de l'organisme et des conditions dans lesquelles elles sont exercées, le régime fiscal qui leur est applicable,
- ◇ Appréhender les règles de base de la fiscalité et les mesures qu'une association doit prendre pour sécuriser son environnement fiscal.

Programme

- ◇ **Caractéristiques des OSBL :**
Qu'est-ce qu'un OSBL et quelles en sont les différentes formes?
Quelles activités peut-il exercer?
Quelles sont les ressources des OSBL?
- ◇ **Le régime du mécénat :**
Avantages pour les donateurs particuliers
Avantages pour les entreprises mécènes
- ◇ **La fiscalité des activités des OSBL :**
Critères d'imposition
Coexistence d'activités lucratives et non lucratives
Exonérations particulières
Imposition des revenus patrimoniaux

Intervenant, responsable de l'UMA

Corinne Thouvenin : titulaire d'un DESS de droit des affaires (Paris XI partenariat HEC). Avocat fiscaliste pendant douze ans, elle a travaillé au sein d'EY au service des organismes sans but lucratif (ex: associations, fondations, fonds de dotation, organisations professionnelles et de prévoyance), des organismes publics ou para-publics (ex: établissements gérant des musées, hôpitaux, universités) et des entrepreneurs sociaux.

Elle intervient depuis 2012 dans des montages de projets complexes et a fondé BETTERMENT, un « Philanthropy Office » pour aider des clients passionnés par une cause et acteurs de changement à structurer leur projet.

Les dirigeants d'OSBL souhaitent pouvoir mettre en œuvre leur projet sans encourir de responsabilités personnelles. Connaître le cadre juridique applicable donne les repères pour agir dans une perspective de limitation des risques.

Objectifs généraux

Cette UMA a pour but d'aider au repérage des différentes sources de risque auxquelles peut être exposée un OSBL, notamment une association, ainsi que ses dirigeants, et à la mise en place de moyens de prévention.

Compétences visées

- ◇ Identifier, en fonction de la nature des activités de l'organisme et des conditions dans lesquelles elles sont exercées, les sources de risque civil, pénal, financier et social
- ◇ Appréhender les règles de base de la responsabilité et les moyens à mettre en œuvre pour la limiter.

Programme

- ◇ Sources de responsabilités en particulier responsabilités civiles et pénales
- ◇ Distinguer responsabilités de l'organisme et responsabilités des dirigeants
- ◇ Méthodes d'identification et de qualification des risques
Préconisations pratiques à l'effet de limiter et/ou éviter les risques
- ◇ La responsabilité de l'organisme et de son dirigeant dans le domaine social et outils de prévention des risques

Intervenant, responsable de l'UMA

Cécile Chassefeire : avocate spécialiste en droit des associations et fondations, depuis 1998, Cécile Chassefeire déploie ses activités de conseil, médiation et formation au sein du cabinet CAMINO AVOCAT qu'elle a fondé. Parallèlement, engagée personnellement au sein de différentes associations, elle allie sa connaissance du terrain à son expérience dans le conseil juridique et fiscal auprès des organismes sans but lucratif.

CONFÉRENCE



IN1

S'associer pour entreprendre :
regards sur l'économie
sociale et solidaire

Objectifs généraux

Cette conférence a pour but de dresser un panorama de l'ESS aujourd'hui et des principales tendances et débats actuels et à venir.

Compétences visée

- ◇ Comprendre ce qu'est l'ESS, l'entrepreneuriat et l'innovation sociale
- ◇ Appréhender les principaux enjeux de l'ESS aujourd'hui tels que les différents modèles économiques des structures de l'ESS, les différentes approches de la mesure de l'impact social et les enjeux liés au changement d'échelle
- ◇ Savoir se positionner par rapport aux opportunités et défis à venir du secteur

Programme

- ◇ L'ESS, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale
 - Comprendre l'émergence de l'ESS et de l'entrepreneuriat social
 - La loi sur l'ESS
 - Qu'est-ce que l'innovation sociale ?
- ◇ Les enjeux de l'ESS aujourd'hui
 - Le modèle économique
 - Les ressources humaines
 - La mesure de l'impact social
 - Le changement d'échelle
- ◇ Les perspectives

Intervenant, responsable de l'UMA

Isabelle Hoyaux: Maitre de conférences à Sciences Po et fondatrice de ScaleChanger, Isabelle Hoyaux est experte du changement d'échelle d'innovations sociales au Nord et au Sud.

Diplômée de l'ESSEC et d'Imperial College, Isabelle a plus de 15 ans d'expérience dans l'économie inclusive. Elle a débuté sa carrière professionnelle en tant que consultante en stratégie, puis s'est orientée vers l'entrepreneuriat social au sein d'Unis-Cité. A l'international, en tant que directrice exécutive du Centre International de Développement et de Recherche et avec Right To Sight, elle a développé une expertise solide dans la conception, la mise en œuvre et le développement de programmes inclusifs.

Aujourd'hui, au sein de ScaleChanger, elle accompagne la réplication et le changement d'échelle de projets à fort impact social, en conseillant les entrepreneurs dans leur stratégie de développement et les décideurs publics et privés dans la création d'un écosystème favorable.