

# Certificat interuniversitaire en **Management associatif** – Bruxelles



Professionaliser le secteur associatif ?  
N'ayons pas peur de l'excellence !



## Certificat interuniversitaire en Management associatif – Bruxelles

### Présentation

Le secteur associatif représente un pan de plus en plus important de l'économie : cet acteur apporte une réelle valeur ajoutée à la société. Depuis quelque temps, ce secteur s'est structuré en fédérations paritaires qui ont organisé la concertation entre partenaires sociaux.

Au plus près des besoins de la population, le secteur associatif contribue au bien-être et à la croissance économique, procure de l'emploi, génère d'importants flux de capitaux. Mais surtout, les acteurs du secteur associatif ont bien compris que le profit ne peut être la finalité unique de leur activité.

Porteur de sens et de valeurs, le secteur associatif pallie aux carences du secteur marchand dans des domaines aussi variés que la prévention, la petite enfance, l'aide aux personnes, l'aide à la jeunesse et aux sports ou encore l'insertion socioprofessionnelle.

Si l'importance et l'intérêt du secteur ne sont plus remis en question, cela ne l'empêche pas de devoir se montrer aussi performant que le secteur marchand : l'environnement tant économique que juridique de l'associatif n'est pas moins réglementé et soumis aux lois de l'offre et de la demande.

Parmi leurs différentes fonctions, les gestionnaires de ce secteur doivent être capables notamment d'établir une stratégie cohérente, de piloter leur structure de manière efficace et performante tout en respectant le droit, de mener une équipe, de rechercher des soutiens financiers auprès de diverses instances.

Les exigences sont nombreuses et le Certificat interuniversitaire en Management associatif, organisé depuis plus de dix ans par l'ULB et l'UMONS, se veut un outil pour y faire face. À travers ses trois modules – qui traitent de la gestion des ressources humaines, de la comptabilité ou encore des politiques de l'emploi et de l'économie sociale –, le certificat vous propose d'approfondir vos connaissances dans le domaine du management associatif.

### Objectifs et méthode

Cette formation a pour objectif d'assister les gestionnaires, conseils, administrateurs/trices d'associations et de fondations, ou toute personne aspirant à l'être, à garantir la sécurité juridique, fiscale, comptable et managériale de leur association.

Elle permet d'amener le/la participant-e à un niveau élevé de maîtrise des matières et des techniques requises pour assurer efficacement la gestion, le conseil d'une asbl ou d'une fondation.

Alliant théorie et pratique, la formation vous permet d'apprendre à réaliser un diagnostic complet de votre association, de la piloter, voire d'en créer une de A à Z.

Le cycle complet s'étend sur 150 heures, de septembre à juin, et est composé de trois modules. Il est possible de suivre soit le programme complet, soit un ou plusieurs modules.

### Points forts

- Des spécialistes du secteur, expert-e-s et/ou universitaires, partagent leur expérience et leurs connaissances lors de séminaires et de cours.
- Ces spécialistes sont à l'écoute des spécificités organisationnelles vécues par les participant-e-s à la formation.
- La formation se base sur une pédagogie active qui invite à la co-construction des savoirs, au partage des expériences et permet à chacun-e de faire le lien entre le cours et ses activités professionnelles.

### Public cible

Cette formation s'adresse :

- aux gestionnaires, administrateurs/trices d'une association, fédération, fondation, entreprise d'économie sociale, groupement d'intérêt économique ;
- à leurs membres ou employé-e-s ;
- aux conseils du secteur associatif ;
- à toute personne en recherche d'une formation complète sur le secteur associatif.



## CONTENU

### Module 1 – Droit, comptabilité et fiscalité

Les cours de ce module entendent aider à comprendre le droit, la fiscalité et la comptabilité des associations afin d'éclairer les choix possibles et de penser au-delà de la nécessaire satisfaction des obligations.

L'évaluation de ce module se fait de manière différenciée, en fonction des cours, les intervenant-e-s choisissant elles/eux-mêmes le format adapté au contenu dispensé (examen écrit ou oral).

#### ▲ Droit civil (18h)

Philippe T'KINT est avocat au Barreau de Bruxelles, spécialiste en droit des asbl, auteur du livre *Le droit des ASBL, Aspects civils et commerciaux* (Larcier, 2013).

*Le cours de droit civil, comme son intitulé l'indique, est axé sur le droit civil et le droit des obligations.*

*Il est donné sur base de notes de cours fort complètes, accompagnées d'annexes qui constituent une application pratique de l'enseignement. Ainsi, outre une comparaison entre les différentes formes d'associations règlementées à la loi de 1921 (asbl, fondation privée, fondation d'utilité publique et aisbl), les annexes comportent des documents types, comme un acte constitutif, une convocation à une assemblée générale, un procès-verbal d'une réunion d'assemblée générale, une convocation d'un conseil d'administration et un procès-verbal d'une réunion d'un conseil d'administration. Enfin, les annexes comportent un formulaire I et un formulaire II destinés à la publication de décisions d'une assemblée générale ou du conseil d'administration, au Moniteur.*

*Les notes de cours sont divisées en sept chapitres. Le premier est consacré à la différence entre les sociétés et les associations et les possibilités d'utiliser les différentes formes de société au Code des sociétés, pour l'exercice d'une activité*

*d'association. Le deuxième est consacré à la constitution d'une association. Le troisième est consacré à l'assemblée générale et à son étonnante caractéristique qui est la faculté de prendre des décisions qui lient tous les membres de l'association, même ceux qui s'y sont opposés. Le quatrième chapitre est consacré au conseil d'administration. Le cinquième est consacré aux possibles modifications des statuts et à la dissolution de l'association, à nouveau, même si des membres de l'association s'y opposent. Le sixième chapitre est consacré aux formalités de publicité consistant dans le dépôt de documents et formulaires au dossier au greffe, dont certains font l'objet d'une publication au Moniteur. Le cours insiste sur l'importance de ces formalités pour la mise en œuvre de la théorie dite des organes. Le septième et dernier chapitre est consacré à des règles particulières aux associations, dans le sens qu'elles ne s'appliquent pas en société. Il y a la liberté d'association, les formalités liées aux donations, les limites aux activités lucratives accessoires autorisées, etc.*

#### ▲ Comptabilité associative (18h)

Faska KHROUZ est professeur ordinaire à la Solvay Brussels School of Economics and Management, ULB (cours de comptabilité générale, comptabilité analytique, analyse financière et contrôle de gestion).

*Le cours de comptabilité vise à familiariser les participant-e-s avec les principaux concepts de gestion comptable et financière des associations et des fondations.*

*Quelle que soit leur taille, les associations doivent désormais publier leurs comptes annuels tout en étant tenues d'élaborer un budget. Toutefois, cette comptabilité est appropriée à chaque catégorie d'asbl : les petites, les grandes et les très grandes. Même si les participant-e-s relèvent de petites associations, le cours présente la comptabilité simplifiée mais également et surtout la comptabilité en partie double pratiquée par les entreprises et les grandes et très grandes associations.*

*Le cours aborde en premier lieu les mécanismes de comptabilité générale à travers le bilan, le compte de résultats, l'enregistrement des opérations, les travaux de clôture (amortissement des actifs immobilisés, réductions de valeurs et provisions pour risques et charges).*

*Dans le prolongement de cette matière, le cours aborde ensuite les obligations des associations en fonction de leur taille.*

*Enfin, le cours présente les concepts de diagnostic financier et d'analyse de l'équilibre financier, de la liquidité et de la solvabilité des associations.*

*Le cours laisse une large place à des exercices d'application et se termine par un examen écrit.*



## ▲ Droit individuel du travail (18h)

Olivier MORENO est juge au Tribunal du travail francophone de Bruxelles, médiateur agréé en droit du travail et assistant en droit du travail à la Faculté de Droit de l'ULB.

*Ce cours aborde le droit individuel du travail et le secteur non marchand. Il traite des aspects à la fois pratiques et théoriques. Les sujets suivants y seront abordés : (1) la place du droit du travail dans la hiérarchie des normes ; (2) les éléments constitutifs du contrat de travail et ce qui le distingue des autres contrats ; (3) la formation du contrat de travail ; (4) les droits et obligations de l'employeur et du travailleur ; (5) la responsabilité pénale et civile de l'employeur et du travailleur ; (6) les causes de suspension du contrat de*

*travail ; (7) le bien-être au travail et les risques psychosociaux ; (8) la rupture du contrat de travail et les modalités de rupture ; (9) le statut unique et l'obligation de motivation du licenciement ; (10) les protections contre le licenciement ; (11) les actions en justice, la conciliation judiciaire et la médiation. Ce cours est un séminaire pratique, rappelant les bases juridiques et travaillant sur des cas vécus apportés par les participant-e-s.*

## ▲ Fiscalité associative (18h)

Christophe BOERAËVE est avocat au Barreau de Bruxelles, licencié en droit fiscal (Fiscale Hogeschool), licencié en communications sociales (IHECS), chargé du cours de droit des associations à l'ICHEC.

*Le cours de fiscalité associative s'articule principalement autour d'un objectif : comprendre et aimer le régime fiscal des acteurs du non-marchand. Le premier « délivrable » est donc de rendre compréhensibles les diverses taxes, directes ou indirectes, auxquelles sont soumises les associations ou fondations, leurs administrateurs/-trices, les bénévoles, employé-e-s, cadres, les donateurs/-trices et légataires/-trices*

*et les cocontractant-e-s. Dans l'ensemble, le cours aborde de nombreuses thématiques (impôt des personnes morales, des personnes physiques et des sociétés, TVA, etc.) et laisse une grande place aux échanges et à l'application à des cas concrets afin d'atteindre cet objectif qui semblait inaccessible : aimer payer ses impôts.*

Laurent TAINMONT est avocat spécialisé en droit fiscal au Barreau de Bruxelles, avec une formation en droit fiscal (ESSF) et en droit international (Leiden). Il a été assistant à l'UCL et est actuellement professeur en TVA à l'ESSF et à la CBC Bruxelles. Auteur de divers ouvrages et de nombreux articles sur la matière, il conseille notamment nombre d'ASBL et d'ASBL.

*Ce cours propose de parcourir l'ensemble du statut TVA d'une asbl. Il présentera d'une part les grands enjeux de la TVA ; et d'autre part, les 5 questions essentielles qu'il convient de se poser face à une problématique TVA. Le cours mettra en évidence les différents types d'assujettissement TVA pour une asbl, et ses conséquences directes. Par la suite, il exposera la délicate question de la localisation des prestations de services et des livraisons de biens effectuées par une asbl.*

*La question importante du traitement TVA des opérations à l'entrée (factures reçues d'expert-e-s, ...) et des opérations à la sortie (exemption TVA éventuelle, cotisations, subsides...) sera également développée. Enfin, la question du droit à déduction des asbl sera également analysée, avec la mise en avant de l'influence éventuelle des subsides sur celui-ci. Que de beaux moments en perspective...*



## Module 2 – Gestion des ressources humaines – Méthodologie et culture associative

Approfondissez  
vos connaissances... dans le  
domaine associatif !

Ce module s'intéresse à la gestion du personnel dans le secteur associatif, à ses enjeux et ses spécificités. Il s'interroge sur comment aller au-delà d'une simple transposition de modèles de la GRH de grande entreprise pour rencontrer les différentes réalités du secteur associatif.

L'évaluation de ce module repose sur un travail individuel traitant d'une étude de cas et mobilisant les outils vus au cours.

### ▲ Méthodologie et culture associative (18h)

Michel SYLIN est professeur à l'ULB. Il enseigne la psychologie des organisations en Faculté des Sciences psychologiques et de l'Éducation et en Sciences du Travail.

*Le cours de psychosociologie des organisations s'intègre dans le module « Gestion des ressources humaines – Méthodologie et culture associative ». Il a pour objet de proposer un ensemble de grilles de lecture permettant de comprendre les spécificités des modalités de gestion et de développement des ressources humaines dans les organisations du monde associatif. Au-delà de ces modèles, il propose également de développer*

*des notions plus fondamentales de la psychologie des organisations permettant un usage réflexif de ces grilles.*

*À l'issue de cet enseignement, les participant-e-s seront outillé-e-s pour lire, comprendre et agir sur les systèmes organisationnels dans lesquels ils ou elles évoluent.*

Renaud MAES est rédacteur en chef de La Revue nouvelle, professeur à l'Université Saint-Louis et enseignant-chercheur du Centre de Recherche en Psychologie des Organisations et des Institutions à l'ULB. Ses travaux portent notamment sur l'émergence des normes et la production de l'habitus de l'organisation, les aspects structurels de la souffrance au travail et les réseaux sociaux dans l'organisation.

*Le cours « normes, règles, valeurs : enjeux pour la «GRH» associative » a pour objectif de familiariser les participant-e-s à une série de concepts qui constituent autant d'outils pour l'analyse organisationnelle. Le cours se situe au croisement entre la sociologie des organisations, la psychologie du travail et le diagnostic institutionnel. Après un rapide retour sur quelques mythes qui jalonnent les représentations collectives en matière d'organisation du travail, nous abordons dans la première partie différentes manières d'analyser les*

*dynamiques collectives au sein d'une association, au travers des règles de fonctionnement, des normes qui leur sont sous-jacentes, de « l'habitus organisationnel » et des mécanismes de stigmatisation/ajustement individuels et collectifs. La deuxième partie du cours permet de questionner ces différents outils d'analyse au travers d'un thème choisi par les participant-e-s. Le cours repose sur de nombreuses études de cas apportées par l'enseignant et proposées par les participant-e-s elles et eux-mêmes..*

### ▲ Gestion des ressources humaines (18h)

Fabrice SIMON possède des masters en communications sociales et en psychologie sociale. Il a une importante expérience de terrain dans l'accompagnement des organisations et associations du secteur associatif pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies et politiques en Ressources humaines.

*Aujourd'hui, la Gestion des Ressources Humaines est considérée comme un élément clé pour une gestion efficace de nos organisations. Pourtant, dépourvu-e-s d'outils et de techniques efficaces et homogènes, de nombreux/-euses responsables d'organisation du secteur non marchand restent démunis-e-s.*

*Concret et pragmatique, ce module abordera la Gestion des Ressources Humaines dans toutes*

*ses dimensions et permettra aux étudiant-e-s de s'exercer aux outils et techniques pour sa mise en place.*

*Notre cours abordera donc les différentes politiques en Ressources Humaines à mettre en œuvre au sein d'une association afin d'en professionnaliser la gestion.*



## Module 3 – Économie sociale et solidaire (ESS) – Politiques de l'emploi – Relations institutionnelles et secteur associatif

Ce module propose une analyse des sphères dans lesquelles gravite le secteur associatif, du développement local à l'Europe, et singulièrement de la position et de la conduite d'associations en regard de politiques publiques.

### ▲ Économie sociale et solidaire (18h)

Dominique-Paule DECOSTER a un diplôme d'assistante sociale (EOS), un diplôme complémentaire pour assistants sociaux (Institut des Affaires Publiques, CUNIC) et une licence en travail social (ULB). Elle est maîtresse de conférences à l'Université de Mons et professeure invitée à l'Université de Reims Champagne Ardenne. Elle est vice-présidente du Centre de recherche en inclusion sociale (CeRIS) de l'UMONS.

*Le cours aborde la polysémie du concept de développement local durable en partant, dans une dynamique de pédagogie active, des représentations que les étudiant-e-s en ont. À partir de leurs propositions, les thématiques qui parcourent cette démarche sont abordées tels que la définition des échelles de territoire, le partenariat local et sa gouvernance, la programmation stratégique. Le rôle de la confiance partenariale est aussi étudié au titre*

*de facilitateur de l'émergence de l'intelligence territoriale collective. Cette dernière constitue une plus-value immatérielle qui suscite la créativité collective des sociétaires d'un territoire qui en est le sujet.*

*Une visite de terrain permet de confronter ces concepts à la réalité d'un processus de développement local durable.*

Denis STOKKINK est licencié en sciences économiques et gestion (ULB). Il est responsable de diverses associations dans le champ de l'économie sociale et président de l'asbl Pour la Solidarité (asbl développant des projets européens dans le domaine de l'économie sociale).

*Ce cours aborde les notions suivantes :*

- la définition de l'économie sociale ;*
- les concepts clés socioéconomiques pour le secteur associatif : la cohésion sociale, les types de démocratie, l'entreprise sociale ;*
- le poids socioéconomique du secteur ;*
- l'impact social ;*
- l'hybridation des ressources financières.*



## ▲ Politiques de l'emploi (12h)

Bernard CONTER est docteur en sciences politiques (Université de Bordeaux) et chargé de recherche à l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS).

*Le cours a pour objectif de faire comprendre les objets et les enjeux des interventions publiques en matière d'emploi. Il articule trois parties.*

*La première partie du cours vise à prendre connaissance des concepts de base et des éléments de contexte de la politique de l'emploi. Les principaux indicateurs utilisés pour la mesure de l'emploi et du chômage (taux d'activité, taux d'emploi, taux de chômage) sont présentés et utilisés pour comparer les performances de la Belgique et de ses régions dans le contexte européen. Les différents types de causes du chômage sont ensuite examinés avant de proposer une typologie des politiques de l'emploi.*

*Sur la base de ces outils théoriques, un aperçu des politiques de l'emploi en Belgique et en Région wallonne sera réalisé. Une distinction sera opérée entre les politiques dites passives d'indemnisation et les politiques dites actives.*

*Enfin, le cours abordera l'influence croissante de l'Union européenne dans les politiques de l'emploi depuis le milieu des années 1990. L'histoire de l'émergence de la stratégie européenne pour l'emploi, son contenu politique, son fonctionnement interne et les moyens de son influence seront successivement analysés.*

Benoît MAHY est maître en sciences économiques de la London School of Economics. Il est docteur en sciences économiques appliquées de l'UMONS et professeur ordinaire à la Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion de l'UMONS, où il est responsable du service d'analyse économique du travail.

*Ce cours aborde l'évaluation des politiques actives d'emploi (PAE), en trois étapes. La première introduit aux PAE, où sont abordés en quoi ces politiques consistent, les manières de les concevoir, une typologie qui peut en être faite, l'hétérogénéité des effets observés selon les contextes et, partant, le besoin de les évaluer. La deuxième, relative à l'évaluation microéconomique des PAE, vise notamment à fournir à des membres du secteur associatif un outil d'évaluation en interne de pratiques qu'ils mettraient en œuvre. Y sont présentées les difficultés inhérentes à l'estimation des*

*effets, singulièrement en raison de présence du « biais de sélection » qui apparaît lorsque des individus sont repris dans une PAE en raison de caractéristiques, observables ou inobservables, qui les y prédisposent et qui peuvent influencer en tant que tels le(s) résultat(s) évalué(s). Diverses méthodes permettant de rencontrer ce problème sont ensuite proposées. La dernière étape présente brièvement la façon d'évaluer les effets nets des PAE au plan macroéconomique, en tenant compte des effets d'aubaine, de substitution ou de déplacement.*

Danièle MEULDERS est professeure à l'ULB où elle dirige l'équipe de recherche « Économie et Genre » du DULBEA, de la Solvay Brussels School of Economics and Management.

*Ce cours sera consacré aux inégalités entre femmes et hommes sur le marché du travail. Malgré l'augmentation remarquable du niveau d'éducation des femmes, dans les pays européens elles sont à présent bien plus nombreuses à obtenir un diplôme du troisième cycle que les hommes, les inégalités perdurent.*

*Nous nous intéresserons aux écarts entre les taux d'emploi, à la surreprésentation des femmes dans*

*le travail à temps partiel et à ses conséquences. Les inégalités en matière de revenus seront ensuite abordées, revenus du travail mais aussi transferts sociaux pour déboucher ainsi sur la pauvreté et sa mesure biaisée.*



## ▲ Relations institutionnelles et secteur associatif (12h)

Jean-Claude PRAET est président de la Confédération bruxelloise patronale des entreprises non marchandes (CBENM) et vice-président de la Confédération patronale wallonne des entreprises non marchandes (UNIPSO).

*Les objectifs du cours « Le secteur non marchand et sa représentation » sont de donner une définition du secteur non marchand, d'en préciser sa place dans l'économie ainsi que l'organisation de sa représentation patronale dans la concertation sociale et dans la gestion paritaire.*

*La première partie du cours définit les notions de secteur à profit social, d'économie sociale, du secteur associatif, etc. ainsi que les critères de classement qui peuvent être utilisés (finalité de l'entreprise, ressources, type d'activité).*

*La deuxième partie donne une vue chiffrée des secteurs à profit social (emploi, investissements,*

*formes juridiques, etc.) suivant différentes optiques (commissions paritaires, codes NACE).*

*La troisième partie présente les différentes structures dans lesquelles les fédérations patronales intersectorielles non marchandes (UNISOC, Verso, Unipso, CBENM) sont présentes (Conseil National du Travail, Conseil Central de l'Economie, etc.).*

*La dernière partie présente les structures qui ont été ou qui sont en cours de création suite à la sixième réforme des institutions.*

Denis STOKKINK est licencié en sciences économiques et gestion (ULB). Il est responsable de diverses associations dans le champ de l'économie sociale et président de l'asbl Pour la Solidarité (asbl développant des projets européens dans le domaine de l'économie sociale).

*Le cours vise à soutenir la mise en place d'une stratégie d'influence européenne dans les associations en vue d'anticiper les modifications stratégiques à leur environnement et d'ouvrir les structures à des innovations mises en place en dehors de leur territoire. Cela doit permettre aussi de s'ouvrir à de nouvelles possibilités de financements dans le cadre de l'hybridation nécessaire des ressources.*

*Ceci passe par la connaissance des institutions européennes, tant décisionnaires que consultatives,*

*ainsi que des parties prenantes européennes du monde associatif : fédérations et réseaux, lobbys, think tanks, partenaires sociaux...*

*Enfin, le cours propose des pistes d'actions concrètes permettant la mise en œuvre d'un plan concret de développement d'une stratégie d'influence européenne.*



## INFORMATIONS PRATIQUES

### Évaluation et certification universitaire

Cette formation est certifiante : le certificat, titre délivré conjointement par l'ULB et l'UMONS, sanctionné par des examens et travaux, est accessible aux étudiant-e-s qui suivent le programme dans sa totalité.

### Critères d'admission

L'admission se fait sur base d'un dossier d'admission et prend en compte essentiellement les études et formations suivies ainsi que l'expérience professionnelle et bénévole.

### Droits d'inscription

Il est possible de s'inscrire soit au programme complet, soit à un ou plusieurs modules. Le nombre de places est limité.

Frais d'inscription pour la formation complète :

Inscription à titre individuel .....	1.495 €
Inscription via l'employeur/-euse .....	1.895 €
Inscription pour une personne sans emploi .....	995 €

Frais d'inscription pour une inscription modulaire : information sur le site internet de la formation continue.

Des possibilités d'aide existent pour pouvoir suivre cette formation : congé-éducation payé, intervention du Fonds 4S...



### Horaire et lieu

Les cours sont donnés à l'ULB, campus du Solbosch, le vendredi, de 13h à 19h, de septembre à juin.

Campus du Solbosch  
Avenue F. D. Roosevelt, 50  
1050 Bruxelles

### Responsables académiques

Professeur Michel SYLIN, ULB.  
Professeur Benoît MAHY, UMONS.

### Intervenant-e-s

Le corps enseignant est constitué de professeur-e-s universitaires et de professionnel-le-s du secteur ayant une longue expérience du conseil aux associations, fondations, fédérations et également auteur-e-s de nombreux ouvrages ou articles sur le sujet.

### Contact et informations

Centre de Formation continue en Sciences humaines et sociales  
ULB – CPI 135 - [formcont.SHS@ulb.ac.be](mailto:formcont.SHS@ulb.ac.be) - 02/650 67 70 - <http://formcont.ulb.ac.be>

