MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

DOSSIER PEDAGOGIQUE

SECTION

BACHELIER DE SPECIALISATION : CADRE DU SECTEUR NON-MARCHAND

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT
DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CODE : 71 57 15 S32 D2

DOCUMENT DE REFERENCE INTER-RESEAUX

Approbation du Gouvernement de la Communauté française du 20 décembre 2019,
sur avis conforme du Conseil général

BACHELIER DE SPECIALISATION :
CADRE DU SECTEUR NON-MARCHAND

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT

1. FINALITES DE LA SECTION

1.1. Finalités générales

Conformément à l'article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991, cette section doit :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale et culturelle;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

Cette section permet, sous certaines conditions et en référence à la législation et aux dispositions administratives en vigueur, aux titulaires d'attestations de réussite de certaines unités d'enseignement constitutives de la section d'assurer une fonction de chef éducateur, éducateur chef de groupe, sous-directeur et directeur d'un service d'hébergement, d'accueil de jour et d'aide en milieu de vie.

Cette section vise à permettre à l'étudiant,
dans le respect des règles déontologiques et dans le cadre d'un questionnement éthique,

- de répondre prioritairement aux besoins du secteur non-marchand en maîtrisant les différents aspects de cette fonction notamment les ressources humaines, les coûts, le cadre réglementaire, les stratégies de projet et leur financement ;
- d'exercer, à différents niveaux hiérarchiques, des responsabilités d'encadrement, de pilotage, d'organisation et de gestion d'institutions publiques, parapubliques et associatives, telles que services aux personnes handicapées, services d'aide à la jeunesse, services d'insertion sociale et professionnelle, associations d'intervention sociale, etc.
- d'analyser le fonctionnement, les pratiques, les stratégies et les modèles de son champ d'activité pour en dégager les problématiques et les enjeux actuels ;
- de mettre en œuvre des compétences concernant :
  - l'éthique et la déontologie ;
  - l'élaboration et la conduite stratégique de projets ;
  - le management et la gestion des ressources humaines, y compris l'évaluation ;
  - la gestion réglementaire, économique, financière et logistique, l'organisation du travail ;
  - l'expérience de l'intervention sociale, éducative et culturelle.

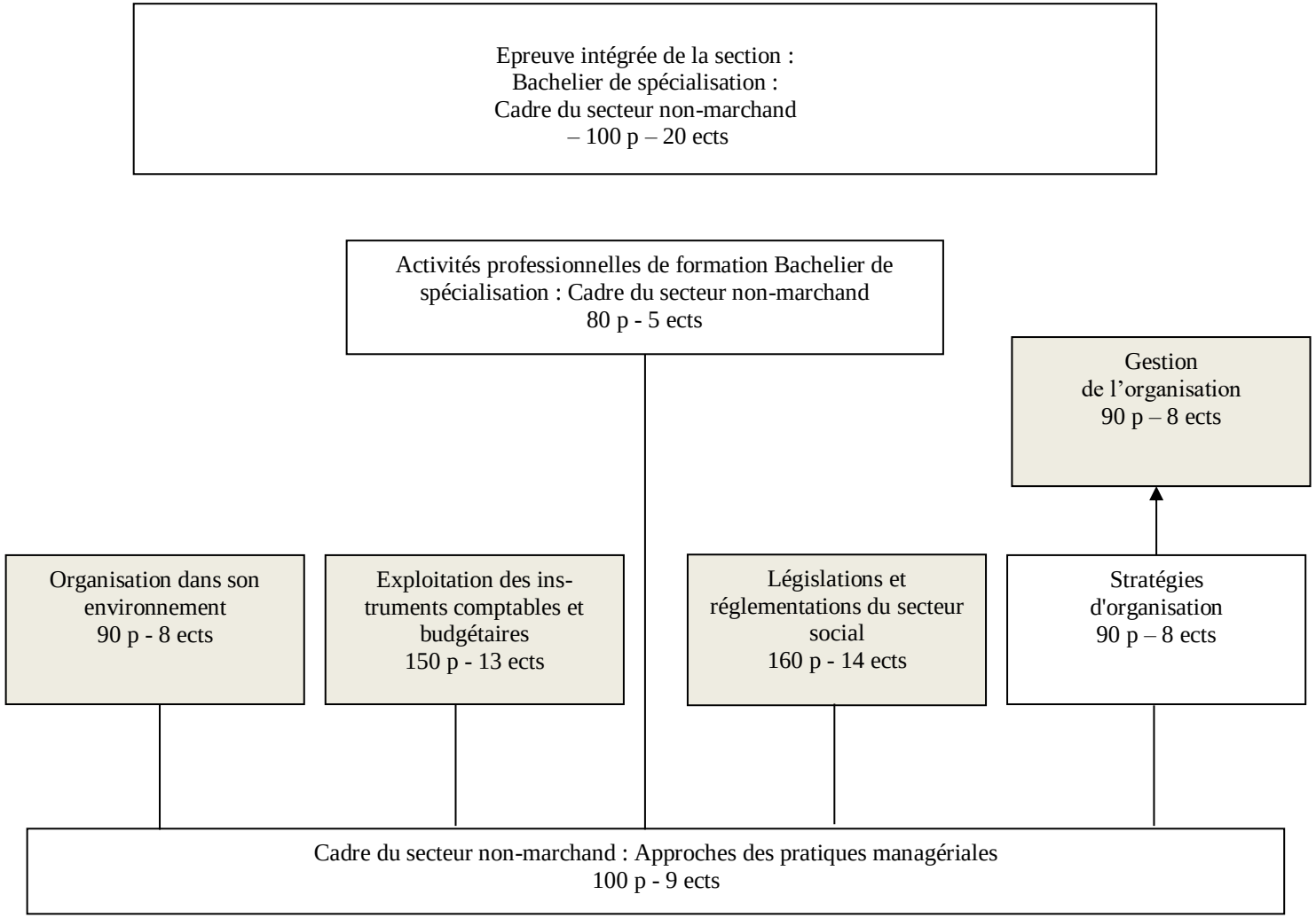
2. UNITES D'ENSEIGNEMENT CONSTITUTIVES DE LA SECTION

Intitulés	Classe-ment des U.E.	Code des U.E.	Code du domaine de formation	Unités déter-minantes	Nombre de périodes	ECTS
Cadre du secteur non-marchand : Approches des pratiques managériales	SEG	71 57 16 U32D2	702		100	9
Organisation dans son environnement	SEG	71 57 17 U32D2	702	X	90	8
Exploitation des instruments comptables et budgétaires	SEG	71 57 18 U32D2	702	X	150	13
Législations et réglementations du secteur social	SEG	71 57 19 U32D2	702	X	160	14
Stratégies d'organisation	SEG	71 57 20 U32D2	702		90	8
Gestion de l'organisation	SEG	71 57 24 U32D2	702	X	90	8
Activités professionnelles de formation Bachelier de spécialisation : Cadre du secteur non-marchand	SEG	71 57 21 U32D2	702		80/20	5
Epreuve intégrée de la section : Bachelier de spécialisation : Cadre du secteur non-marchand	SEG	71 57 15 U32D2	702		100/20	10
					860	

	TOTAL DES PERIODES DE LA SECTION	
	A) nombre de périodes suivies par l'étudiant	860
	B) nombre de périodes professeur	720
	C) nombre d'ECTS	75

3. ORGANIGRAMME

BACHELIER DE SPECIALISATION : CADRE DU SECTEUR NON-MARCHAND



4. TITRE DELIVRE A L'ISSUE DE LA SECTION

Diplôme de « Bachelier de spécialisation : Cadre du secteur non-marchand ».

Le diplôme ne peut être obtenu que par un candidat titulaire (Décret 13/11/2013 organisant le paysage de l'enseignement supérieur tel que modifié) :

- **soit d'un diplôme de bachelier ou de master dont la liste est définie et tenue à jour par le Gouvernement, après consultation de l'ARES (Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur)**
- **soit d'un diplôme délivré en Communauté flamande ou germanophone similaire à un diplôme contenu dans la liste dont question supra**
- **soit d'un diplôme étranger reconnu équivalent à un diplôme contenu dans la liste dont question supra.**

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

CONSEIL GENERAL DE L'ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

Profil professionnel

BACHELIER DE SPECIALISATION : CADRE DU SECTEUR NON-MARCHAND

Enseignement supérieur de type court

Approuvé par le Conseil général de l'enseignement de promotion sociale le

I. CHAMP D'ACTIVITE

Le cadre du secteur non marchand est un professionnel de la gestion capable de répondre prioritairement aux besoins du secteur non-marchand en maîtrisant les différents aspects de cette fonction notamment les ressources humaines, les coûts, le cadre réglementaire, les stratégies de projet et leur financement.
Il exerce, à différents niveaux hiérarchiques, des responsabilités d'encadrement, de pilotage, d'organisation et de gestion d'institutions publiques, parapubliques et associatives, telles que services aux personnes handicapées, services d'aide à la jeunesse, services d'insertion sociale et professionnelle, associations d'intervention sociale, etc.
Dans son rôle spécifique de cadre du secteur non marchand, il est amené à analyser le fonctionnement, les pratiques, les stratégies et les modèles de son champ d'activité pour en dégager les problématiques et les enjeux actuels.
Membre de la direction ou de la ligne hiérarchique, il met en œuvre des compétences concernant :

- l'éthique et la déontologie,
- l'élaboration et la conduite stratégique de projets,
- le management et la gestion des ressources humaines, y compris l'évaluation,
- la gestion réglementaire, économique, financière et logistique, l'organisation du travail,
- l'expérience de l'intervention sociale, éducative et culturelle.

II. TACHES

Dans le cadre de sa fonction de pilotage :

- élaborer une vision prospective de l'organisation en phase avec celle des autorités de tutelles ;
- collaborer à la préparation, la mise en œuvre et au contrôle des budgets, notamment en cohérence avec les règles de subventionnement ;
- veiller au respect de la législation sociale en vigueur;
- concevoir, mettre en œuvre et évaluer des orientations pédagogiques et éducatives avec les professionnels et les conseiller en ces matières ;
- définir avec les professionnels les projets et les activités pédagogiques, éducatives ou sociales de l'organisation et les superviser ;
- favoriser l'expression des usagers et en tenir compte dans l'organisation des modalités de travail ;
- mettre en place des processus décisionnels et déléguer des responsabilités ;
- appliquer des pratiques managériales d'organisation du travail ;
- dynamiser les ressources humaines et favoriser un processus de changement au sein des équipes :
    - en développant les potentialités des membres du personnel ;
    - en mettant en place des procédures visant l'amélioration de la communication et la transparence du travail ;
    - en animant des réunions ;
    - en élaborant et en mettant en place un plan de formation au sein de l'organisation ;
    - en installant des processus d'évaluation ;

- pratiquer un management éthique conforme à la bonne gouvernance et en lien avec les préoccupations de la collectivité.

Dans le cadre de sa fonction stratégique :

- procéder à une analyse prospective permanente de l'organisation et de son environnement ;
- définir des stratégies de développement
- mobiliser les ressources, mettre en œuvre et évaluer les projets de l'organisation ;
- collaborer à la définition d'une politique intégrée et appropriée de gestion des ressources humaines sur base de la législation en vigueur, et l'appliquer ;
- développer et entretenir des relations constructives avec les partenaires sociaux dans les formes prescrites ;
- appliquer des stratégies de résolution de problèmes organisationnels ;
- actualiser ses compétences professionnelles.

Dans le cadre de sa fonction symbolique :

- représenter l'organisation, parler en son nom, en interne et en externe ;
- évaluer la cohérence des systèmes en vigueur par rapport à l'idéologie sous-jacente ;
- animer une réflexion sur l'éthique de l'accompagnement professionnel.

Dans le cadre de sa fonction d'interface :

- mettre en œuvre une méthodologie permettant le positionnement de l'organisation dans son environnement ;
- concevoir des projets en synergie avec des partenaires en tenant compte des ressources disponibles et des objectifs de développement.

III DEBOUCHES

Organisations grandes, moyennes ou petites, publiques, parapubliques, associatives ou privées des secteurs :

- de l'aide sociale,
- de l'éducation et l'enseignement,
- de la culture
- de l'éducation permanente
- des O.N.G.
- de l'emploi et du travail
- de l'enfance et de la jeunesse,
- de la famille,
- du handicap,
- de l'immigration,
- de la justice,
- de la santé,
- de la santé mentale,
- de l'aide aux personnes âgées.
- …

TABLEAU DE CONCORDANCE RELATIF A LA SECTION

Date de dépôt :
Date d'approbation : **20/12/2019**

« Bachelier de spécialisation : cadre du secteur non-marchand »

Date d'application : **01/09/2020**
Date limite de certification : **31/08/2020**

Code régime 1 définitif/provisoire	Code domaine de formation et/ou Code domaine études supérieures	Intitulé régime 1 définitif / provisoire	Code régime 1 définitif/provisoire	Code domaine et/ou Code domaine études supérieures	Intitulé régime 1 définitif / provisoire
71 57 15 S32 D2		Bachelier de spécialisation : cadre du secteur non-marchand	71 57 15 S35 D1		Spécialisation de cadre du secteur non-marchand
71 57 16 U32 D2	702	Cadre du secteur non-marchand : Approches des pratiques managériales	71 57 16 U35 D1	702	Cadre du secteur non-marchand : Approches des pratiques managériales
71 57 17 U32 D2	702	Organisation dans son environnement	71 57 17 U35 D1	702	Organisation dans son environnement
71 57 18 U32 D2	702	Exploitation des instruments comptables et budgétaires	71 57 18 U32 D1	702	Exploitation des instruments comptables et budgétaires
71 57 19 U32 D2	702	Législations et réglementations du secteur social	71 57 19 U35 D1	702	Législations et réglementations du secteur social
71 57 20 U32 D2	702	Stratégies d'organisation	71 57 20 U35 D1	702	Stratégies d'organisation
71 57 24 U32 D2	702	Gestion de l'organisation	71 57 24 U35 D1	702	Gestion de l'organisation

TABLEAU DE CONCORDANCE RELATIF A LA SECTION

Date de dépôt :
Date d'approbation : **20/12/2019**

« Bachelier de spécialisation : cadre du secteur non-marchand »

Date d'application : **01/09/2020**
Date limite de certification : **31/08/2020**

Code régime 1 définitif/provisoire	Code domaine de formation et/ou Code domaine études supérieures	Intitulé régime 1 définitif / provisoire	Code régime 1 définitif/provisoire	Code domaine et/ou Code domaine études supérieures	Intitulé régime 1 définitif / provisoire
71 57 21 U32 D2	702	Activités professionnelles de formation Bachelier de spécialisation : Cadre du secteur non-marchand	71 57 21 U35 D1	702	Activités professionnelles de formation spécialisation : Cadre du secteur non-marchand
71 57 15 U32 D2	702	Epreuve intégrée de la section : Bachelier de spécialisation : Cadre du secteur non-marchand	71 57 15 U35 D1	702	Epreuve intégrée de la section : spécialisation : Cadre du secteur non-marchand

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

DOSSIER PEDAGOGIQUE

UNITE D'ENSEIGNEMENT

CADRE DU SECTEUR NON-MARCHAND : APPROCHES DES PRATIQUES MANAGERIALES

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT
DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CODE : 71 57 16 U32 D2
CODE DU DOMAINE DE FORMATION : 702
DOCUMENT DE REFERENCE INTER-RESAUX

Approbation du Gouvernement de la Communauté française du 20 décembre 2019,
sur avis conforme du Conseil général

CADRE DU SECTEUR NON-MARCHAND :
APPROCHES DES PRATIQUES MANAGERIALES

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT

1. FINALITES DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

1.1. Finalités générales

Conformément à l'article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale, cette unité d'enseignement doit :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, culturelle et scolaire ;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

L'unité d'enseignement vise à permettre à l'étudiant de se situer, sur le plan de l'identité professionnelle, par rapport au rôle spécifique du cadre du secteur non marchand dans le cadre d'un questionnement éthique,

en analysant :

- le fonctionnement des organisations du secteur social,
- les stratégies, élémentaires et fondamentales du management et de la gestion des ressources,
- les pratiques quotidiennes du management,

.

afin d'identifier les problématiques tant sociales qu'économiques du secteur non marchand.

2. CAPACITES PREALABLES REQUISES

2.1. Capacités

Sur base de situations exemplatives de la réalité du secteur social :

- organiser un ensemble d'observations en respectant des critères de validité scientifiques ;
- mettre en évidence les problématiques conceptuelles, les problèmes à résoudre, les solutions à mettre en œuvre ;
- développer une méthodologie adéquate par rapport à un sujet traité ;

2.2. Titre pouvant en tenir lieu

- soit un diplôme de bachelier ou de master dont la liste est définie et tenue à jour par le Gouvernement, après consultation de l'ARES (Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur),
- soit un diplôme délivré en Communauté flamande ou germanophone similaire à un diplôme contenu dans la liste dont question supra,

- soit un diplôme étranger reconnu équivalent à un diplôme contenu dans la liste dont question supra.

3. ACQUIS D'APPRENTISSAGE

Pour atteindre le seuil de réussite, l'étudiant sera capable :

à partir d'une problématique globale de management, représentative du secteur non marchand, évoquant les domaines de l'éthique, de la gestion globale des ressources et de l'organisation du travail, dans le respect des règles et usages de la langue française et de la déontologie,

- de rédiger un travail de synthèse :
  - modélisant l'organisation du travail d'un service ou d'une institution,
  - analysant les outils de gestion globale des ressources,
  - intégrant une démarche de questionnement éthique sur les valeurs annoncées et constatées dans le service ou l'institution,
- d'exposer une réflexion critique sur son analyse et d'en débattre ;
- de relever les éléments qui contribuent à la construction de son identité de cadre du secteur non-marchand.

Pour la détermination du degré de maîtrise, il sera tenu compte des critères suivants :

- le degré de prise en compte des éléments matériels et humains du contexte organisationnel,
- le degré de rigueur de la méthodologie,
- le degré de pertinence des modèles choisis,
- le niveau de l'analyse,
- le degré de cohérence de l'argumentation,
- le niveau de sens critique,
- le degré de clarté et de précision dans l'expression orale et écrite.

4. PROGRAMME

Sur base de situations exemplatives de la réalité du secteur social :

L'étudiant sera capable :

4.1. « <u>Organisation du travail dans le secteur non-marchand</u> » :

- de relever les principaux concepts économiques et sociaux du secteur non-marchand ;
- d'identifier l'importance qualitative et quantitative du secteur non marchand en mettant en perspective son impact sur le marché de l'emploi et sa place dans une économie de marché ;
- de démontrer les complémentarités et les incompatibilités entre secteur marchand et non marchand dans le traitement de l'ensemble des besoins, notamment des besoins sociaux ;
- de relever les principaux modèles d'organisation du travail ;
- de comparer le mode d'organisation d'un service ou d'une institution aux modèles étudiés ;
- de mettre en œuvre une démarche d'analyse permettant de modéliser l'organisation du travail d'un service ou d'une institution.

4.2. «Valeurs et questionnement éthique dans le secteur social»

- d'expliciter les principes d'un management adapté au secteur social ;
- de mettre en œuvre une démarche de questionnement éthique sur les valeurs qui fondent l'action sociale ;
- de définir le champ conceptuel des notions suivantes :
  - valeurs et hiérarchie des valeurs;
  - idéologie et fondements des idéologies;
  - engagement et pratiques;
  - égalité, équité, différence,
  - personne – individu, sujet social,
  - etc. ;
- de confronter la réalité de terrain au prescrit du discours politique et du discours social.

4.3. Gestion globale des ressources de l'organisation» :

- de relever les différentes dimensions de la gestion globale des ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) ;
- d'argumenter l'importance du rôle de l'encadrement dans la gestion des ressources d'un service ou d'une institution ;
- d'argumenter et de confronter aux autres sa représentation de la fonction de cadre du secteur non-marchand ;
- de dégager les éléments liés à la fonction de cadre lui permettant d'entamer la construction d'une identité professionnelle spécifique ;
- d'identifier les moments « critiques » d'une gestion efficace et efficiente ;
- d'expliciter les principes fondamentaux de l'organisation de la gestion quotidienne.

5. CHARGE DE COURS

Un enseignant ou un expert.

L'expert devra justifier de compétences particulières issues d'une expérience professionnelle actualisée en relation avec le programme du présent dossier pédagogique.

6. CONSTITUTION DES GROUPES OU REGROUPEMENT

Aucune recommandation particulière.

7. HORAIRE MINIMUM DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

7.1. Dénomination des cours	Classement	Code U	Nombre de périodes
Organisation du travail dans le secteur non-marchand:	CT	F	20
Valeurs et questionnement éthique dans le secteur social	CT	F	20
Gestion globale des ressources de l'organisation	CT	F	40
7.2. Part d'autonomie		P	20
Total des périodes			100

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

DOSSIER PEDAGOGIQUE

UNITE D'ENSEIGNEMENT

ORGANISATION DANS SON ENVIRONNEMENT

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT
DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CODE : 71 57 17 U32 D2
CODE DU DOMAINE DE FORMATION : 702
DOCUMENT DE REFERENCE INTER-RESAUX

Approbation du Gouvernement de la Communauté française du 20 décembre 2019,
sur avis conforme du Conseil général

ORGANISATION DANS SON ENVIRONNEMENT

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT

1. FINALITES DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

1.1. Finalités générales

Conformément à l'article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale, cette unité d'enseignement doit :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, culturelle et scolaire ;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

L'unité d'enseignement vise à permettre à l'étudiant dans le cadre du secteur non marchand,

- de mettre en œuvre une méthodologie lui permettant de positionner l'organisation dans son environnement ;

;

- de concevoir des projets en synergie avec des partenaires et tenant compte des ressources disponibles et des objectifs de développement.

2. CAPACITES PREALABLES REQUISES

2.1. Capacités

A partir d'une problématique globale de management, représentative du secteur non marchand, évoquant les domaines de l'éthique, de la gestion globale des ressources et de l'organisation du travail, dans le respect des règles et usages de la langue française et de la déontologie,

- de rédiger un travail de synthèse :
  - modélisant l'organisation du travail d'un service ou d'une institution,
  - analysant les outils de gestion globale des ressources,
  - intégrant une démarche de questionnement éthique sur les valeurs annoncées et constatées dans le service ou l'institution,
- d'exposer une réflexion critique sur son analyse et d'en débattre ;
- de relever les éléments qui contribuent à la construction de son identité de cadre du secteur non-marchand.

2.2. Titre pouvant en tenir lieu

Attestation de réussite de l'unité d'enseignement « Cadre du secteur non-marchand : Approches des pratiques managériales » n° 71 57 16 U32 D2.

3. ACQUIS D'APPRENTISSAGE

A partir d'un exemple concret,

l'étudiant sera capable :

- de situer l'organisation au sein de son environnement et la rattacher à la cartographie du secteur non-marchand ;
- de préciser pour celle-ci les éléments pertinents (atouts, faiblesses, menaces et opportunités) ;
- de réaliser une analyse de l'inscription de cette organisation dans des partenariats et dans des réseaux ;
- de présenter des stratégies à développer avec l'extérieur et les liens à entretenir avec les personnes ou services ressources ;
- de mettre en œuvre une démarche marketing adaptée à une thématique telle que la communication externe, la promotion de l'organisation, l'écoute des besoins de son environnement, etc., et l'évaluer en y associant une réflexion éthique.

Pour la détermination du degré de maîtrise, il sera tenu compte des critères suivants :

- le degré de rigueur de la méthodologie,
- le niveau de pertinence de l'analyse,
- le degré de cohérence de l'argumentation,
- le niveau de sens critique,

4. PROGRAMME

A partir d'un exemple concret,

l'étudiant sera capable :

4.1. « <u>Organisation non marchande dans son environnement</u> »

- de situer son contexte professionnel dans le réseau des organisations avec lesquelles il est en contact ;
- de procéder à une analyse prospective permanente de l'organisation et de son environnement ;
- d'identifier les principales organisations géographiques, sociales, économiques et politiques situées dans l'environnement ;
- de repérer, par rapport à une organisation précise, les segments d'environnement pertinents pour la survie et le développement de l'organisation en question ;
- de préciser pour son organisation les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités ;
- de définir les types de stratégies à développer avec l'extérieur et les liens à entretenir et/ou à améliorer avec les personnes ou services ressources ;
- d'appliquer, en y associant une réflexion éthique, des éléments de base de marketing aux

services et institutions du secteur non marchand tels que les outils de communication externe, la promotion de l'organisation, l'écoute des besoins de son environnement, etc.

4.2. « Réseaux et partenariats entre organisations »

- de concevoir des projets de synergie avec des partenaires, en tenant compte des ressources disponibles, des objectifs de développement et de la place de chacun ;
- d'argumenter la pertinence du travail en réseaux et d'évaluer l'efficience des pratiques de travail en réseaux ;
- d'appliquer une méthodologie de conception et d'entretien d'un réseau d'organisations ou de professionnels.

4.3. « Cartographie du secteur non-marchand »

- d'établir une cartographie des organisations et des services des secteurs sociaux, associatifs, éducatifs et médico-sociaux et d'en déterminer la complémentarité et les différences ;
- d'identifier les organes de tutelle de ces services ;
- d'établir les liens potentiels entre ces secteurs en tenant compte de leurs spécificités respectives ;
- de situer sa propre organisation dans cet ensemble.

5. CHARGE DE COURS

Un enseignant ou un expert.

L'expert devra justifier de compétences particulières issues d'une expérience professionnelle actualisée en relation avec le programme du présent dossier pédagogique.

6. CONSTITUTION DES GROUPES OU REGROUPEMENT

Aucune recommandation particulière.

7. HORAIRE MINIMUM DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

7.1. Dénomination des cours	Classement	Code U	Nombre de périodes
Organisation non marchande dans son environnement	CT	F	30
Réseaux et partenariats entre organisations	CT	F	18
Cartographie du secteur non-marchand	CT	F	24
7.2. Part d'autonomie		P	18
Total des périodes			90

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

DOSSIER PEDAGOGIQUE

UNITE D'ENSEIGNEMENT

EXPLOITATION DES INSTRUMENTS COMPTABLES ET BUDGETAIRES

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT
DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CODE : 71 57 18 U32 D2
CODE DU DOMAINE DE FORMATION : 702
DOCUMENT DE REFERENCE INTER-RESAUX

Approbation du Gouvernement de la Communauté française du 20 décembre 2019,
sur avis conforme du Conseil général

EXPLOITATION DES INSTRUMENTS COMPTABLES ET BUDGETAIRES

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT

1. FINALITES DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

1.1. Finalités générales

Conformément à l'article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale, cette unité d'enseignement doit :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, culturelle et scolaire ;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

L'unité d'enseignement vise à rendre l'étudiant capable d'appliquer des méthodes de contrôle simples pour assurer la gestion financière, comptable et budgétaire d'une organisation ou d'une institution du secteur non marchand :

En tenant compte

- des règles et normes comptables applicables au secteur non-marchand ;
- de la logique de la gestion budgétaire d'une organisation donnée ;
- de l'apport de l'outil informatique matériel et logiciel ;
- des exigences des autorités de tutelle en ces matières.

2. CAPACITES PREALABLES REQUISES

2.1. Capacités

A partir d'une problématique globale de management, représentative du secteur non marchand, évoquant les domaines de l'éthique, de la gestion globale des ressources et de l'organisation du travail, dans le respect des règles et usages de la langue française et de la déontologie,

- rédiger un travail de synthèse :
  - modélisant l'organisation du travail d'un service ou d'une institution,
  - analysant les outils de gestion globale des ressources,
  - intégrant une démarche de questionnement éthique sur les valeurs annoncées et constatées dans le service ou l'institution,
- exposer une réflexion critique sur son analyse et d'en débattre ;
- relever les éléments qui contribuent à la construction de son identité de cadre du secteur non-marchand.

2.2. Titre pouvant en tenir lieu

Attestation de réussite de l'unité d'enseignement « Cadre du secteur non-marchand : Approches des pratiques managériales » n° 715716U32D2.

3. ACQUIS D'APPRENTISSAGE

Pour atteindre le seuil de réussite, l'étudiant sera capable,

Selon la législation en vigueur, face à une gestion financière, budgétaire et comptable d'une organisation, illustrée par des documents ad hoc et dans le respect des consignes données, en utilisant les techniques et outils informatiques et statistiques appropriés et actualisé,

- d'utiliser les documents et comptes annuels comme outils de gestion et de décision ;
- d'appliquer des concepts et des méthodes de travail dans le cadre de la résolution de problèmes de gestion ;
- de projeter un plan d'investissement et de financement ;
- d'utiliser des ratios pertinents en tant qu'outils d'analyse et de décision ;
- d'élaborer un budget d'exploitation et une programmation des charges et de prévoir un contrôle efficace ;
- de prendre les décisions de gestion adéquates ;
- d'expliquer les règles de subventions en fonction du secteur dont relève l'organisation ;
- d'établir une procédure de traitement d'un dossier d'appel à projet.

Pour la détermination du degré de maîtrise, il sera tenu compte des critères suivants :

- le degré de cohérence du raisonnement,
- le degré de pertinence des concepts mis en œuvre dans son argumentation,
- le degré de pertinence et de cohérence des stratégies proposées,
- le degré de précision des termes utilisés.

4. PROGRAMME

L'étudiant sera capable :

4.1. « <u>Exploitation informatisée des instruments comptables et budgétaires</u> »

selon la législation en vigueur, face à une gestion financière, budgétaire et comptable d'une organisation, illustrée par des documents ad hoc et dans le respect des consignes données, en utilisant les techniques et outils informatiques et statistiques appropriés et actualisés :

- d'expliciter les principes de la comptabilité générale afin de pouvoir utiliser les documents annuels comme outils de gestion et de décision ;
- de s'approprier des concepts et des méthodes de travail dans le cadre de la résolution de problèmes de gestion ;

- de décoder un plan de trésorerie ;
- de projeter un plan d'investissement et de financement ;
- d'utiliser des ratios pertinents en tant qu'outils d'analyse et de décision ;
- d'élaborer un budget d'exploitation et une programmation des charges et de prévoir un contrôle efficace ;
- de participer à la détermination du fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement ;

4.2. « <u>Financement du non-marchand</u> »

- d'inventorier les instances subsidiantes potentiellement en rapport avec les institutions du secteur non-marchand ;
- d'expliciter les règles de subventionnement propres aux secteurs dont relèvent les institutions ;
- de rechercher et d'identifier les sources de financement complémentaires (appels à projet, dons, mécénat, …) et d'évaluer éthiquement leur adéquation aux missions de l'institution ;
- d'actualiser ses connaissances en ces matières ;
- d'élaborer quantitativement et qualitativement le dossier de candidature, d'en assurer le suivi et la gestion globale.

5. CHARGE DE COURS

Un enseignant ou un expert.
L'expert devra justifier de compétences issues d'une expérience professionnelle actualisée dans le domaine en relation avec le programme du présent dossier pédagogique.

6. CONSTITUTION DES GROUPES OU REGROUPEMENT

Aucune recommandation particulière.

7. HORAIRE MINIMUM DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

7.1. Dénomination du cours	***Classement du (des) cours***	***Code U***	***Nombre de périodes***
Exploitation informatisée des instruments comptables et budgétaires	CT	F	100
Financements du non-marchand	CT	B	20
7.2. Part d'autonomie		P	30
Total des périodes			150

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

DOSSIER PEDAGOGIQUE

UNITE D'ENSEIGNEMENT

LEGISLATIONS ET REGLEMENTATIONS DU SECTEUR SOCIAL

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT
DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CODE : 71 57 19 U32 D2
CODE DU DOMAINE DE FORMATION : 702
DOCUMENT DE REFERENCE INTER-RESAUX

Approbation du Gouvernement de la Communauté française du 20 décembre 2019,
sur avis conforme du Conseil général

LEGISLATIONS ET REGLEMENTATIONS DU SECTEUR SOCIAL

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT

1. FINALITES DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

1.1. Finalités générales

Conformément à l'article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale, cette unité d'enseignement doit :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, culturelle et scolaire ;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

L'unité d'enseignement vise à permettre à l'étudiant,

- d'appréhender les fondements légaux et réglementaires qui régissent les institutions privées et publiques du secteur non marchand, ainsi que les principes de base du droit civil et du droit social ;
- d'appliquer ces fondements et principes à la gestion quotidienne du service et ou de l'institution.

2. CAPACITES PREALABLES REQUISES

2.1. Capacités

A partir d'une problématique globale de management, représentative du secteur non marchand, évoquant les domaines de l'éthique, de la gestion globale des ressources et de l'organisation du travail, dans le respect des règles et usages de la langue française et de la déontologie,

- rédiger un travail de synthèse :
  - modélisant l'organisation du travail d'un service ou d'une institution,
  - analysant les outils de gestion globale des ressources,
  - intégrant une démarche de questionnement éthique sur les valeurs annoncées et constatées dans le service ou l'institution,
- exposer une réflexion critique sur son analyse et d'en débattre ;
- relever les éléments qui contribuent à la construction de son identité de cadre du secteur non-marchand.

2.2. Titre pouvant en tenir lieu

Attestation de réussite de l'unité d'enseignement « Cadre du secteur non-marchand : Approches des pratiques managériales » n° 71 57 16 U32 D2.

3. ACQUIS D'APPRENTISSAGE

Pour atteindre le seuil de réussite, l'étudiant sera capable :

à partir de situations de gestion quotidienne d'un service ou d'une institution des secteurs public et /ou privé,
sur base d'une méthodologie efficiente de gestion documentaire législative, dans le respect des consignes données, de la déontologie et de l'éthique,

- d'élaborer un rapport critique en tenant compte des critères suivants :
  - le relevé des éléments juridiques impliqués,
  - l'ébauche d'une stratégie d'actions.

Pour la détermination du degré de maîtrise, il sera tenu compte des compétences suivantes :

- le degré de pertinence des méthodes d'analyse,
- le degré de cohérence de l'argumentation,
- le degré de précision du vocabulaire.

4. PROGRAMME

Sur base d'une méthodologie efficiente de gestion documentaire législative des secteurs public et privé,

l'étudiant sera capable :

4.1. « <u>Droits appliqués et réglementations sectorielles</u> »

- d'expliciter les principes fondamentaux des droits civil et social appliqués au secteur non-marchand ;
- d'identifier l'organisation des pouvoirs législatif et judiciaire en interaction avec le secteur non marchand ;
- d'établir l'inventaire des instances régissant le secteur non marchand et leur champ de compétences ;
- d'identifier les ressources pertinentes afin de trouver les informations relatives à la législation et à la réglementation du secteur ;
- de relever le sens et la portée des bases légales (les attendus, …) ;
- d'identifier les principaux éléments déterminants en matière de droit social (durée du travail, travail du dimanche et des jours fériés, travail de nuit, travail de la femme, des jeunes, des enfants, rémunération, médecine du travail, responsabilité de l'employeur, …) ;

4.2. « Etudes de cas juridiques »

dans le respect des consignes données, de la déontologie et de l'éthique,

- d'analyser des situations concrètes relatives au contrat de travail en fonction des aspects légaux ;
- d'établir la dichotomie présente entre les textes et les pratiques situationnelles ;
- d'analyser la problématique du respect de la personne lors de la stricte application des procédures légales et juridiques ;
- d'énoncer les matières juridiques présentes ;
- de veiller à la rédaction des décisions prises en tenant compte des principes légistiques ;
- d'élaborer des stratégies d'intervention au sein et en dehors de l'organisation, dans une perspective de respect des droits de la personne.

5. CHARGE DE COURS

Un enseignant ou un expert.
L'expert devra justifier de compétences particulières issues d'une expérience professionnelle actualisée en relation avec le programme du présent dossier pédagogique.

6. CONSTITUTION DES GROUPES OU REGROUPEMENT

Aucune recommandation particulière.

7. HORAIRE MINIMUM DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

7.1. Dénomination des cours	***Classement des cours***	***Code U***	***Nombre de périodes***
Droits appliqués et réglementations sectorielles	CT	B	68
Etudes de cas juridiques	CT	B	60
7.2. Part d'autonomie		P	32
Total des périodes			**160**

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

DOSSIER PEDAGOGIQUE

UNITE D'ENSEIGNEMENT

STRATÉGIES D'ORGANISATION

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT
DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CODE : 71 57 20 U32 D2
CODE DU DOMAINE DE FORMATION : 702
DOCUMENT DE REFERENCE INTER-RESAUX

Approbation du Gouvernement de la Communauté française du 20 décembre 2019,
sur avis conforme du Conseil général

STRATÉGIES D'ORGANISATION

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT

1. FINALITES DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

1.1. Finalités générales

Conformément à l'article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale, cette unité d'enseignement doit :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, culturelle et scolaire ;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

L'unité d'enseignement vise à permettre à l'étudiant :

- d'appliquer les méthodes de l'analyse organisationnelle ;
- de diagnostiquer des problèmes de gestion d'équipes et d'appliquer des stratégies appropriées de résolution ;
- de dynamiser les ressources humaines et favoriser un processus d'évolution au sein des équipes ;
- de concevoir avec les professionnels les activités pédagogiques, éducatives ou sociales de l'organisation et les superviser ;
- d'appliquer des pratiques managériales d'organisation du travail.

2. CAPACITES PREALABLES REQUISES

2.1. Capacités

A partir d'une problématique globale de management, représentative du secteur non marchand, évoquant les domaines de l'éthique, de la gestion globale des ressources et de l'organisation du travail, dans le respect des règles et usages de la langue française et de la déontologie,

- rédiger un travail de synthèse :
  - modélisant l'organisation du travail d'un service ou d'une institution,
  - analysant les outils de gestion globale des ressources,
  - intégrant une démarche de questionnement éthique sur les valeurs annoncées et constatées dans le service ou l'institution,
- exposer une réflexion critique sur son analyse et d'en débattre ;

- relever les éléments qui contribuent à la construction de son identité de cadre du secteur non-marchand.

2.2. Titre pouvant en tenir lieu

Attestation de réussite de l'unité d'enseignement « Cadre du secteur non-marchand : Approches des pratiques managériale s» n° 71 57 16 U32 D2.

3. ACQUIS D'APPRENTISSAGE

A partir d'une situation organisationnelle, donnée par l'enseignant ou présentée par lui et dans le respect des consignes données et des règles d'usage de la langue française,

l'étudiant sera capable :

- de mettre en œuvre une méthodologie organisationnelle adaptée aux problématiques rencontrées ;
- de rédiger un rapport critique qui prenne en compte :
  - le diagnostic argumenté du type ou des types d'organisation dont il s'agit,
  - l'analyse organisationnelle ;
  - la dynamique relationnelle éventuellement conflictuelle au sein de l'équipe de professionnels,
  - l'identification des types de problèmes de gestion du personnel,
  - les contraintes et les capacités d'action du chef d'équipes,
  - les interventions proposées à son niveau et sous les différents aspects de sa fonction.

Pour la détermination du degré de maîtrise, il sera tenu compte des critères suivants :

- le niveau de validité de l'approche critique, quant aux outils conceptuels mobilisés,
- le degré de rigueur de la méthodologie,
- le degré de pertinence de l'analyse,
- le degré de cohérence de l'argumentation,
- le niveau de sens critique,
- le degré de clarté et de précision dans l'expression écrite.

4. PROGRAMME

A partir d'une situation organisationnelle, donnée par l'enseignant ou présentée par lui et dans le respect des consignes données et des règles d'usage de la langue française,

L'étudiant sera capable de :

4.1. <u>« Analyse organisationnelle appliquée »</u>

- de comparer les différentes approches théoriques et méthodologiques de l'analyse organisationnelle ;

- d'ordonner ses observations en mobilisant des outils théoriques de la sociologie des organisations distinguant des types d'organisations du secteur non marchand ;
- d'identifier les objectifs organisationnels (effectifs et officiels) ;
- de définir les postes de travail et leur hiérarchie ;
- de distinguer l'organigramme hiérarchique fonctionnel des jeux des acteurs en situation ;
- de caractériser la dynamique du pouvoir dans les structures formelles et informelles ;
- de situer les zones d'incertitude ;
- d'identifier les stratégies de négociation mises en place ou possibles ;
- de déceler les enjeux que posent le changement et les rôles que le responsable joue ou aurait à jouer dans un tel contexte.

4.2. « Gestion d'équipes et dynamisation des ressources humaines »

- d'expliciter la fonction de chef d'équipes, en mettant en rapport ses caractéristiques propres et l'évolution de l'organisation ;
- d'établir le rôle du chef d'équipes en décrivant les qualités requises pour l'exercice de ce poste-clé ;
- d'expliciter les phénomènes liés à la dynamique d'une équipe et d'adapter son plan d'actions ;
- d'analyser une situation conflictuelle, pour dégager des actions à même de favoriser l'évolution de la situation, en cohérence avec les finalités de l'organisation ;
- d'identifier son style personnel de leadership et d'en mesurer l'adéquation au contexte ;
- de dynamiser les ressources humaines et favoriser un processus d'évolution au sein des équipes :
    - en développant les potentialités des membres du personnel ;
    - en mettant en place des procédures visant l'amélioration de la communication et la transparence du travail ;
    - en utilisant des méthodes d'animation de réunions efficaces et efficientes ;
    - en élaborant et en mettant en place un plan de formation au sein de l'organisation ;
    - en installant des processus d'évaluation ;
- de mobiliser les ressources personnelles, relationnelles, organisationnelles dans une perspective de résolution des problèmes ;
- de concevoir, mettre en œuvre et évaluer des activités pédagogiques et éducatives avec les professionnels en les insérant dans les projets de l'organisation et les conseiller en ces matières ;
- d'animer une réflexion sur l'éthique de l'accompagnement professionnel ;
- d'appréhender les dimensions du rôle de l'encadrement et les incidences sur son identité professionnelle de chef d'équipes.

4.3. « Organisation du travail »

- d'expliciter les différents modèles d'organisation du travail ;
- de s'initier aux outils de planification et de répartition des tâches ;
- d'appliquer des pratiques managériales.

5. CHARGE DE COURS

Un enseignant ou un expert.

L'expert devra justifier de compétences particulières issues d'une expérience professionnelle actualisée en relation avec le programme du présent dossier pédagogique.

6. CONSTITUTION DES GROUPES OU REGROUPEMENT

Aucune recommandation particulière.

7. HORAIRE

7.1. Dénomination du cours	Classement	Code U	Nombre de périodes
Analyse organisationnelle appliquée	CT	F	24
Gestion d'équipes et dynamisation des ressources humaines	CT	F	32
Organisation du travail	CT	F	16
7.2. Part d'autonomie		P	18
Total des périodes			**90**

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

DOSSIER PEDAGOGIQUE

UNITE D'ENSEIGNEMENT

GESTION DE L'ORGANISATION

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT
DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION

CODE : 71 57 24 U32 D2
CODE DU DOMAINE DE FORMATION : 702
DOCUMENT DE REFERENCE INTER-RESAUX

Approbation du Gouvernement de la Communauté française du 20 décembre 2019, sur avis conforme du Conseil général

GESTION DE L'ORGANISATION

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT

1. FINALITES DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

1.1. Finalités générales

Conformément à l'article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale, cette unité d'enseignement doit :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, culturelle et scolaire ;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

L'unité d'enseignement vise à permettre à l'étudiant :

- d'élaborer des stratégies de gestion et de développement de l'organisation ;
- d'en apprécier l'adéquation avec les prescriptions des autorités de tutelle, les avis des organes de concertation et des usagers ;
- de représenter l'organisation, en interne et en externe, en concordance avec son mandat ;
- de concevoir avec les professionnels les projets pédagogiques, éducatifs ou sociaux de l'organisation et les superviser.

2. CAPACITES PREALABLES REQUISES

2.1. Capacités

A partir d'une situation organisationnelle, donnée par l'enseignant ou présentée par lui et dans le respect des consignes données,

- mettre en œuvre une méthodologie organisationnelle adaptée aux problématiques rencontrées ;
- rédiger un rapport critique qui prenne en compte :
    - le diagnostic argumenté du type ou des types d'organisation dont il s'agit,
    - l'analyse organisationnelle ;
    - la dynamique relationnelle éventuellement conflictuelle au sein de l'équipe de professionnels,
    - l'identification des types de problèmes de gestion du personnel,
    - les contraintes et les capacités d'action du chef d'équipes,
    - les interventions proposées à son niveau et sous les différents aspects de sa fonction.

2.2. Titre pouvant en tenir lieu

Attestation de réussite de l'unité d'enseignement « Stratégies d'organisation » n° 71 57 20 U32 D2.

3. ACQUIS D'APPRENTISSAGE

Pour atteindre le seuil de réussite, l'étudiant sera capable :

à partir d'un exemple concret, dans le respect des consignes données et des règles d'usage de la langue française,

- de rédiger un rapport critique, qui prenne en compte :
  - des stratégies de développement de l'organisation,
  - l'analyse de problèmes de gestion du personnel,
  - la mise en œuvre de procédures de gestion du personnel (monographie de fonction, recrutement, promotion, évaluation, formation continuée, etc.)
  - les contraintes et les capacités d'action du cadre,
  - les interventions proposées à son niveau et sous les différents aspects de sa fonction de cadre ;
  - les démarches « qualité » mises en œuvre.

Pour la détermination du degré de maîtrise, il sera tenu compte des critères suivants :

- le niveau de validité de l'approche critique, quant aux outils conceptuels mobilisés,
- le respect d'une méthodologie rigoureuse,
- la qualité de l'analyse;
- le degré de cohérence de l'argumentation,
- le niveau de sens critique,
- le degré de clarté et de précision dans l'expression écrite.

4. PROGRAMME

A partir d'un exemple concret, dans le respect des consignes données et des règles d'usage de la langue française,

l'étudiant sera capable :

4.1. <u>«Dynamiques du changement organisationnel »</u>

- d'identifier les éléments favorables et défavorables à l'évolution ou à la stabilisation de l'organisation ;
- de définir des stratégies de développement de l'organisation ;

- d'élaborer une vision prospective de l'organisation en phase avec les prescriptions des autorités de tutelle ;
- d'encourager une appropriation adaptée des démarches de qualité dans les pratiques des professionnels de l'organisation ;
- de mettre en place des processus de concertation et de décision ;
- de pratiquer la délégation des responsabilités et des tâches et l'évaluer;
- de représenter l'organisation en interne et en externe dans le cadre de son mandat;
- de favoriser l'expression des usagers en tenant compte des modalités de travail dans l'organisation ;
- de concevoir, mettre en œuvre et évaluer des projets pédagogiques et éducatifs avec les professionnels en les insérant dans les projets de l'organisation et les conseiller en ces matières.

4.2. « Gestion du personnel »

- de développer et d'entretenir des relations constructives avec les partenaires sociaux, dans les formes prescrites ;
- d'intégrer les principes fondamentaux de la législation relative à la sécurité et au bien-être au travail ;
- d'identifier les constituants fondamentaux d'une politique de gestion du personnel (monographie de fonction, recrutement, promotion, évaluation, formation continuée, etc.
- d'élaborer et d'appliquer, en ces matières, des procédures en adéquation avec les caractéristiques de l'organisation considérée.

4.3. « Séminaire de gestion d'une organisation du non-marchand »

- de confronter ses connaissances et son expérience de la gestion aux particularités, contraintes et opportunités d'autres organisations que la sienne ;
- de partager et d'illustrer ses représentations des fonctions du cadre du secteur non-marchand (de pilotage, d'interface, stratégique et symbolique) ;
- de confronter les processus de « démarche qualité » initiés dans les pratiques des organisations et services ;
- d'évaluer la cohérence des systèmes en vigueur par rapport à l'idéologie sous-jacente ;
- actualiser ses compétences professionnelles.

5. CHARGE DE COURS

Un enseignant ou un expert.

L'expert devra justifier de compétences particulières issues d'une expérience professionnelle actualisée en relation avec le programme du présent dossier pédagogique.

6. CONSTITUTION DES GROUPES OU REGROUPEMENT

Aucune recommandation particulière.

7. HORAIRE MINIMUM DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

7.1. Dénomination du cours	Classement	Code U	Nombre de périodes
Dynamiques du changement organisationnel	CT	B	24
Gestion du personnel	CT	B	32
Séminaire de gestion d'une organisation du non-marchand	CT	B	16
7.2. Part d'autonomie		P	18
Total des périodes			**90**

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

DOSSIER PEDAGOGIQUE

UNITE D'ENSEIGNEMENT

ACTIVITES PROFESSIONNELLES DE FORMATION

Bachelier de spécialisation : Cadre du secteur non marchand

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT
DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CODE : 71 57 21 U32 D2
CODE DU DOMAINE DE FORMATION : 702
DOCUMENT DE REFERENCE INTER-RESEAUX

Approbation du Gouvernement de la Communauté française du 20 décembre 2019,
sur avis conforme du Conseil général

ACTIVITES PROFESSIONNELLES DE FORMATION

Bachelier de spécialisation : Cadre du secteur non marchand

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT

1. FINALITES DE L'UNITE DE FORMATION

1.1. Finalités générales

Dans le respect de l'article 7 du décret de la Communauté française du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale, cette unité d'enseignement doit :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, scolaire et culturelle ;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

L'unité d'enseignement vise à permettre à l'étudiant

- de s'initier aux modes de fonctionnement d'une institution non-marchande et aux méthodes de travail des membres du personnel qui la composent et en particulier des cadres ;
- d'identifier, sur le terrain, les fondements de la fonction de cadre du secteur non-marchand ;
- de mener une expérience d'intégration dans un milieu professionnel représentatif de ce secteur ;
- de développer sa capacité à utiliser et à appliquer des outils et des concepts de la spécialisation de cadre du secteur non-marchand.

2. CAPACITES PREALABLES REQUISES

2.1. Capacités

A partir d'une problématique globale de management, représentative du secteur non marchand, évoquant les domaines de l'éthique, de la gestion globale des ressources et de l'organisation du travail, dans le respect des règles et usages de la langue française et de la déontologie,

- rédiger un travail de synthèse :
  - modélisant l'organisation du travail d'un service ou d'une institution,
  - analysant les outils de gestion globale des ressources,
  - intégrant une démarche de questionnement éthique sur les valeurs annoncées

et constatées dans le service ou l'institution,

- exposer une réflexion critique sur son analyse et d'en débattre ;
- relever les éléments qui contribuent à la construction de son identité de cadre du secteur non-marchand.

2.2. Titres pouvant en tenir lieu

Attestation de réussite de l'unité d'enseignement « Cadre du secteur non-marchand : Approches des pratiques managériales » n° 71 57 16 U32 D2.

3. ACQUIS D'APPRENTISSAGE

Pour atteindre le seuil de réussite, l'étudiant sera capable :

au travers de la rédaction d'un rapport de stage respectant les règles et usages de la langue française, dans le respect des prescrits légaux et de la déontologie,

- de décrire l'organisme et son environnement en identifiant sa finalité, ses ressources, ses stratégies et ses résultats ;
- d'illustrer par des exemples fondés, cohérents les concepts suivants :
  - fonctions d'encadrement d'une institution du secteur non marchand
  - stratégies managériales et organisationnelles mises en œuvre
  - méthodes de travail et de résolution de problèmes de :
    - gestion du personnel
    - gestion budgétaire
    - de management stratégique
    - d'encadrement et de recrutement du personnel ;
- de mettre en évidence ses actions et son intégration au sein de l'organisation ;
- de proposer et de justifier des pistes d'actions visant à améliorer le fonctionnement de l'organisation.

Pour la détermination du degré de maîtrise, il sera tenu compte des critères suivants :

- le degré de précision de la description et de l'analyse,
- la pertinence des pistes d'actions proposées,
- le niveau d'intégration dans le milieu professionnel,
- le degré d'autonomie atteint.

4. PROGRAMME

4.1. Programme pour l'étudiant

L'étudiant sera capable :

au sein d'une institution ou d'un service du secteur non-marchand, dans le respect des prescrits légaux et de la déontologie, en respectant les consignes données :

- de présenter et de justifier un projet de stage réalisable dans le secteur non-marchand ;
- d'identifier les spécificités de l'institution ciblée ;

- de relever les éléments significatifs pour une identification des principes de gestion et de l'encadrement en
  - observant les pratiques managériales, organisationnelles et de gestion tant du personnel que des diverses ressources de l'institution,
  - analysant les processus de décision pratiqués en accompagnant les cadres de l'organisation dans diverses activités représentatives de la fonction de cadre du secteur non marchand,
  - développant des méthodes appropriées pour appréhender les faits dans un souci d'objectivité,

en fonction du type de service, de son organisation et de ses besoins spécifiques,

- de s'intégrer dans l'équipe de travail ;
- de faire preuve d'initiative, de sociabilité, d'organisation du temps de travail ;
- d'acquérir les compétences en exerçant des activités opérationnelles afférentes au management d'une institution du secteur non marchand (organisation du travail, dynamisation des ressources humaines, représentation de l'institution, gestion budgétaire, cadres légaux, …) ;
- de rédiger un rapport, mettant en évidence
  - les liens entre sa formation et son expérience de stage,
  - les compétences à mettre en place pour la prise de responsabilité,
  - l'analyse constructive de la gestion de l'institution,
- de proposer et de justifier des pistes d'actions visant à améliorer le fonctionnement de l'institution ;
- de respecter les clauses de confidentialité.

4.2. Programme pour le personnel chargé de l'encadrement

Le personnel chargé de l'encadrement devra :

- clarifier avec l'étudiant et l'institution, les termes du contrat du stage (activités professionnelles de formation) en fonction des items du programme de l'étudiant ;
- avaliser le choix du stage ;
- informer l'étudiant de ses obligations, de ses devoirs, des critères et des modalités d'évaluation ;
- superviser les activités de l'étudiant durant le stage ;
- évaluer les activités professionnelles avec la personne-ressource de l'organisme ;
- assurer le suivi de l'évolution du stage de l'étudiant ;
- évaluer le rapport d'activités de l'étudiant.

5. CHARGE DE COURS

Le chargé de cours sera un enseignant ou un expert.

L'expert devra justifier de compétences issues d'une expérience professionnelle actualisée et reconnue dans le domaine en relation avec le programme du présent dossier pédagogique.

6. CONSTITUTION DES GROUPES OU REGROUPEMENT

Aucune recommandation particulière.

7. HORAIRE MINIMUM DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

7.1. Etudiant : 80 périodes

7.2. Encadrement du stage :

Dénomination du cours	Classement	Code U	Nombre de périodes par groupe d'étudiants
Encadrement des activités professionnelles de formation : Spécialisation de cadre du secteur non marchand	CT	I	20
Total des périodes			**20**

MINISTERE DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

ADMINISTRATION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT

ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE

DOSSIER PEDAGOGIQUE

UNITE D'ENSEIGNEMENT

EPREUVE INTEGREE DE LA SECTION :

Bachelier de spécialisation : Cadre du secteur non-marchand

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT
DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

CODE : 71 57 15 U32 D2
CODE DU DOMAINE DE FORMATION : 702
DOCUMENT DE REFERENCE INTER-RESEAUX

Approbation du Gouvernement de la Communauté française du 20 décembre 2019,
sur avis conforme du Conseil général

EPREUVE INTEGREE DE LA SECTION :
Bachelier de spécialisation : Cadre du secteur non-marchand

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE TYPE COURT

1. FINALITES DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

1.1. Finalités générales

Dans le respect de l'article 7 du décret du 16 avril 1991 organisant l'enseignement de promotion sociale de la Communauté française, cette unité d'enseignement doit :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, culturelle et scolaire ;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

L'unité d'enseignement vise à vérifier que l'étudiant est capable, dans le respect des consignes et à travers l'élaboration et la défense orale d'un travail de fin d'études, d'intégrer les savoirs, les techniques et les règles de déontologie professionnels spécifiques à la gestion d'une institution du secteur non marchand.

L'étudiant prouvera, *par une démarche personnelle et approfondie et en toute autonomie,* qu'il est capable :

- d'exploiter les concepts acquis et de les transposer en les intégrant dans la situation nouvelle ;
- d'élaborer un projet personnel de gestion d'une institution du secteur non marchand en mettant en évidence :
    - ses compétences de gestionnaire,
    - sa capacité à se représenter la réalité et à envisager l'avenir du secteur non marchand d'une manière critique et consciente en se référant à des principes politiques et éthiques,
    - ses qualités de communicateur en ce domaine.

2. CAPACITES PREALABLES REQUISES

Conformément à la législation en vigueur (Décret 13/11/2013 organisant le paysage de l'enseignement supérieur tel que modifié), pour être admis à l'unité d'enseignement « Epreuve intégrée », le candidat doit être titulaire :

- soit d'un diplôme de bachelier ou de master dont la liste est définie et tenue à jour par le Gouvernement, après consultation de l'ARES (Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur)
- soit d'un diplôme délivré en Communauté flamande ou germanophone similaire à un diplôme contenu dans la liste dont question supra
- soit d'un diplôme étranger reconnu équivalent à un diplôme contenu dans la liste dont question supra.

3. ACQUIS D'APPRENTISSAGE

Pour atteindre le seuil de réussite, l'étudiant sera capable,

dans le respect des consignes données et des règles d'usage de la langue française :

- de mettre en œuvre une recherche cohérente sur un projet validé par le chargé de cours ;
- d'en rédiger un rapport circonstancié et critique mettant en évidence :
  - sa maîtrise des connaissances, des techniques et des méthodes spécifiques à la gestion d'une institution du secteur non-marchand ;
  - sa capacité à concevoir et à analyser un projet reflétant les fonctions assumées par un cadre du secteur non-marchand ;
  - sa capacité à formuler et à justifier des pistes d'actions, de suivi et de contrôle en vue d'améliorer la gestion et le développement de l'institution sur le plan économique, stratégique et de gestion du personnel ;
  - sa capacité à mettre en relation les principes éthiques, sociaux et économiques ;
  - sa capacité à s'auto-évaluer.
- de présenter et défendre oralement son rapport en utilisant des techniques appropriées de communication.

Pour la détermination du degré de maîtrise, il sera tenu compte des critères suivants :

- le degré de précision et de clarté dans l'expression orale et écrite,
- le soin apporté à la présentation,
- le niveau de sens critique,
- le niveau de prise en compte des valeurs éthiques et sociales,
- l'utilisation judicieuse des concepts de la gestion d'une institution du secteur non-marchand,
- le degré d'autonomie atteint.

4. PROGRAMME

4.1. Programme pour les étudiants

L'étudiant sera capable,

dans le respect des consignes données, des prescrits légaux et de la déontologie :

- de mettre en œuvre une recherche personnelle traduite dans un rapport circonstancié et critique mettant en évidence :
  - sa maîtrise des connaissances, des techniques et des méthodes spécifiques à la gestion d'une institution du secteur non-marchand,
  - sa capacité à concevoir et à analyser un projet reflétant les fonctions assumées par un cadre du secteur non-marchand,
  - sa capacité à formuler et à justifier des pistes d'actions, de suivi et de contrôle en vue d'améliorer la gestion et le développement de l'institution sur le plan économique, stratégique et de la gestion du personnel,;
  - sa capacité à mettre en relation les principes éthiques, sociaux et économiques,
  - sa capacité à identifier l'évolution de son développement professionnel vers une fonction de cadre ;

- de préparer judicieusement la défense orale de son projet pour mettre en valeur :
  - sa maîtrise des connaissances, des techniques et des méthodes propres au sujet traité,
  - une réflexion éthique sur les réalités professionnelles,
  - les pistes d'actions proposées par rapport à des réalités professionnelles ;
- de présenter un planning d'élaboration de son travail ;
- d'informer le chargé de cours de l'état d'avancement de ses travaux et de la rédaction de son projet ;
- de prendre en compte les conseils prodigués et les remarques émises par le chargé de cours ;
- d'évaluer, avec le chargé de cours, la valeur de son travail pour remédier, le cas échéant, aux lacunes sur le plan du contenu et des techniques développées.

4.2. Programme pour le personnel chargé de l'encadrement

Le chargé de cours communiquera aux étudiants les exigences qualitatives et quantitatives du travail de fin d'études et les critères d'évaluation :

- sur le plan de la structuration du document écrit :
  - introduction : explication des objectifs poursuivis, méthodes et techniques à développer,
  - développement du projet : synthèse analytique de la recherche entreprise,
  - conclusion : évaluation personnelle du travail sur le plan de l'intégration des savoirs, des techniques (cohérence dans l'argumentation, adéquation entre les méthodes et les stratégies développées et les résultats obtenus),
  - annexes : les annexes seront explicites et référencées,
  - table des matières : cohérence entre la structuration du travail et la table des matières, respect des critères de lisibilité et de présentation formelle,
  - bibliographie signalétique : respect des critères scientifiques de présentation ;
  - sur le plan de l'approche qualitative du contenu :
  - choix d'un projet en cohérence avec les finalités de la section ;
- assurer le suivi de l'étudiant pour favoriser la mise en œuvre de ses capacités d'auto-évaluation ;
- organiser des séances individuelles et/ou collectives pour :
  - vérifier l'état d'avancement des travaux, le respect des consignes générales relatives au travail de fin d'études ;
  - prodiguer des conseils et motiver l'étudiant dans la recherche de la qualité ;
  - réorienter son travail en cas de besoin ;
  - préparer l'étudiant à la défense orale de son travail de fin d'études.

5. CHARGE DE COURS

Un enseignant ou un expert.

L'expert devra justifier de compétences particulières issues d'une expérience professionnelle actualisée en relation avec le programme du présent dossier pédagogique.

6. CONSTITUTION DES GROUPES OU REGROUPEMENT

Sans objet

7. HORAIRE MINIMUM DE L'UNITE D'ENSEIGNEMENT

	Code U
7.1. Etudiant : 100 périodes	**Z**

7.2. Encadrement de l'épreuve intégrée

Dénomination des cours	**Classement**	**Code U**	**Nombre de périodes par groupe**
Préparation de l'épreuve intégrée	CT	I	16
Epreuve intégrée de la section : Bachelier de spécialisation : cadre du secteur non-marchand	CT	I	4
Total des périodes			**20**