



Centre d'Enseignement
Supérieur pour Adultes

Centre d'Enseignement Supérieur pour Adultes

Rue de Courcelles, 10 à 6044 ROUX

Tél : 071/45.11.08

Mail : cesa@cesa.be

Matricule : 5.355.007

Etre étudiant/enseignant en BACHELIER DE SPECIALISATION : CADRE DU SECTEUR NON-MARCHAND

1. Finalités 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 socioéconomiques et culturels.

1.2. Finalités particulières

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. Profil professionnel

2.1. Champ d'activité

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.

2.2. Tâches

Dans le cadre de sa fonction de pilotage :

- Elaborer 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 ;
- Evaluer 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.

2.3. Débouchés

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.
- ...

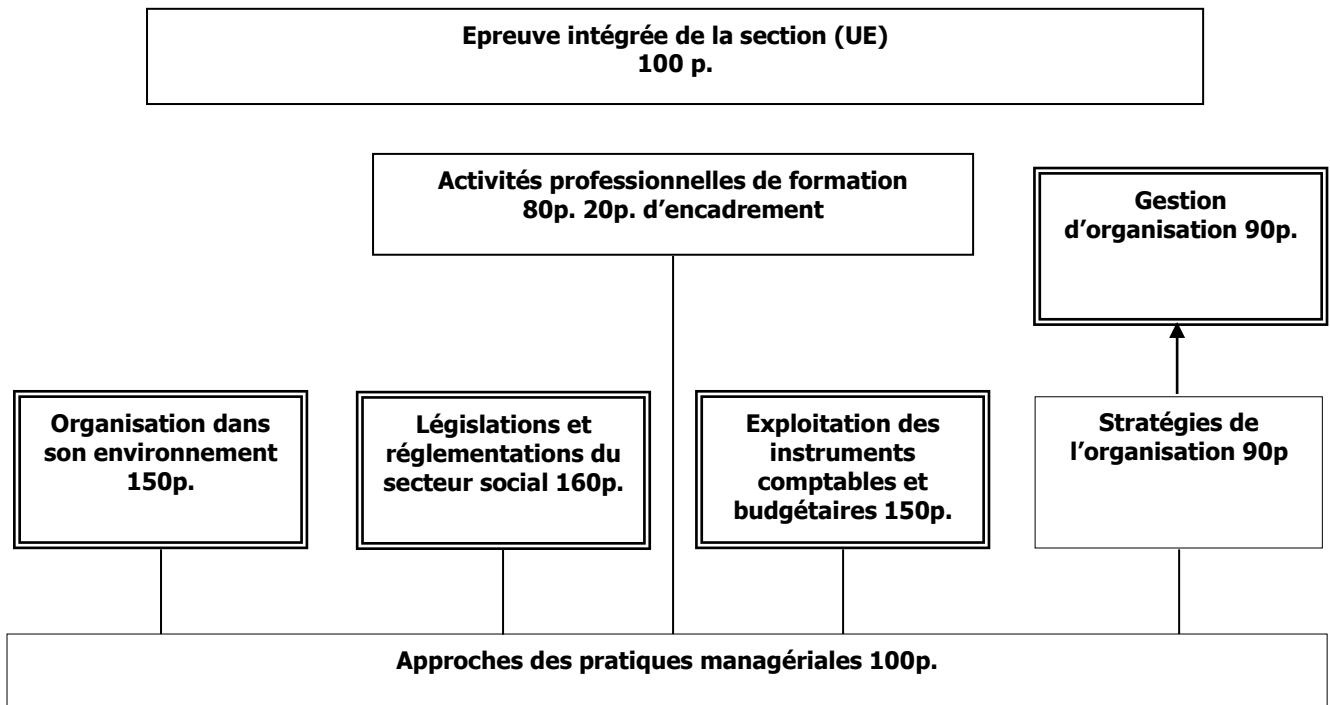
3. Titre délivré à l'issue de la section

Diplôme de « Bachelier de spécialisation : Cadre du secteur non-marchand » de l'enseignement supérieur de promotion sociale et de type court (domaine : Sciences économiques et de gestion). Pour valoriser la réussite des unités d'enseignement (UE) dans le processus de capitalisation d'un bachelier de spécialisation, l'étudiant doit être porteur au moins d'un titre de bachelier/gradué ou d'un titre correspondant.

4. Programme de la formation

Modalités de capitalisation

(les UE encadrées d'un trait double sont déterminantes)



	Approche des pratiques managériales : 100 périodes	Chargés de cours
1^{ERE} ANNEE	Organisation du travail dans le secteur non-marchand	
	Valeurs et questionnement éthique dans le secteur social	
	Gestion globale des ressources de l'organisation	
	Stratégies de l'organisation : 90 périodes	
	Analyse organisationnelle appliquée	
	Gestion d'équipe et dynamisation des ressources humaines	
	Organisation du travail	
	Gestion de l'organisation : 90 périodes	
	Dynamiques du changement organisationnel	
	Gestion du personnel	
	Séminaire de gestion d'une organisation du non-marchand	
	2^{EME} ANNEE	Organisation dans son environnement : 90 périodes
Organisation non-marchande dans son environnement		
Réseaux et partenariats entre organisations		
Cartographie du secteur non-marchand		
Exploitation des instruments comptables et budgétaires : 150 périodes		
Exploitation informatisée des instruments comptables et budgétaires		
3^{EME} ANNEE	Financement du non-marchand	
	Législations et réglementations du secteur social : 160 périodes	
	Droits appliqués et réglementations sectorielles	
	Etudes de cas juridiques	
	Activités professionnelles de formation : 80p. (à ajouter les heures d'encadrement) 20p.	
Epreuve intégrée de la section : 20 périodes		

5. Les unités d'enseignement

Le Bachelier de spécialisation : cadre du secteur non-marchand s'organise en unités d'enseignement (UE).

Toutes les UE doivent être réussies mais seuls les résultats obtenus dans les "**UE déterminantes**" et à ***'Epreuve Intégrée*** rentreront dans le calcul du pourcentage final qui apparaîtra sur votre diplôme.

Vous serez évalués pour chacune d'entre-elles selon les critères suivants :

- atteindre les acquis d'apprentissage contenus dans les dossiers pédagogiques (peuvent être obtenus sur demande et sont disponibles à la bibliothèque) ;
- obtenir au moins 50% des points à l'Epreuve intégrée ;
- avoir au moins 50 % au total des unités d'enseignement déterminantes (encadrées d'un trait double dans l'organigramme)
- L'épreuve intégrée intervient pour 1/3 des points et les unités déterminantes pour 2/3.

→ Termine ses études avec succès, l'étudiant qui obtient un total de minimum 50%.

Attention :

- les activités d'apprentissage pratiques ne donnent pas droit à une 2e session sauf exception décidée par le Conseil des études ;
- aucune dispense n'est accordée pour des parties d'unité d'enseignement.

NB : Nous attendons de nos étudiants une démarche d'adultes. Les fraudes ou tentatives de fraude font partie des comportements inattendus et inadéquats. Elles seront donc sanctionnées par les enseignants et le conseil des études y compris via l'exclusion éventuelle de l'étudiant.

Dans les pages qui suivent, il vous est fourni systématiquement les acquis d'apprentissage qui sont attendus dans le cadre de chaque UE et qui, dès lors, serviront de référence aux professeurs et aux conseils des études lors des prises de décisions de réussite ou d'échec.

UE 326 APPROCHES DES PRATIQUES MANAGERIALES

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 compétences suivantes :

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

UE 330 STRATEGIES DE L'ORGANISATION

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 déterminer le 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,
- ☞ la cohérence de l'argumentation,
- ☞ le niveau de sens critique,
- ☞ le degré de clarté et de précision dans l'expression écrite.

UE 331 GESTION DE L'ORGANISATION

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 déterminer le 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;
- ☞ la cohérence de l'argumentation,
- ☞ le niveau de sens critique,
- ☞ le degré de clarté et de précision dans l'expression écrite.

UE 327 ORGANISATION DANS SON ENVIRONNEMENT

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 oeuvre 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 déterminer le degré de maîtrise, il sera tenu compte des critères suivants:

- ☞ le respect d'une méthodologie rigoureuse,
- ☞ la qualité de l'analyse,
- ☞ la cohérence de l'argumentation,
- ☞ le niveau de sens critique,

UE 328 EXPLOITATION DES INSTRUMENTS COMPTABLES ET BUDGETAIRES

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 actualisés,

- ☞ 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 détermination du degré de maîtrise, il sera tenu compte des critères suivants :

- ☞ la cohérence du raisonnement,
- ☞ l'utilisation judicieuse et pertinente des concepts mis en oeuvre dans son argumentation,
- ☞ la validité et la logique des stratégies proposées,
- ☞ le degré de précision des termes utilisés.

UE 329 LEGISLATIONS ET REGLEMENTATIONS DU SECTEUR SOCIAL

A 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, l'étudiant sera capable :

- ☞ 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 choix judicieux des méthodes d'analyse,
- ☞ le degré de précision de l'argumentation,
- ☞ l'utilisation du vocabulaire adéquat.

UE 332 ACTIVITES PROFESSIONNELLES DE FORMATION

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 oeuvre
 - méthodes de travail et de résolution de problèmes de :
 - o gestion du personnel
 - o gestion budgétaire
 - o de management stratégique
 - o 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.

UE 333 EPREUVE INTEGREE

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 oeuvre 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.

Remarques importantes relatives à l'épreuve intégrée :

Au cas où l'étudiant ne présente pas son épreuve intégrée en première session, il doit en avvertir par écrit la direction de l'établissement et expliquer les raisons de son désistement. Il revient à la direction d'apprécier la motivation. L'étudiant est alors ajourné en seconde session. S'il ne présente pas sa 2^{ème} session, l'étudiant est mis en abandon.

En cas d'échec en 1^{ère} session, l'étudiant est ajourné et renvoyé en 2^{ème} session.

En cas d'échec en 2^{ème} session ou d'abandon, l'étudiant doit se réinscrire à l'unité d'enseignement « Epreuve intégrée ».

Chaque étudiant a le droit de présenter l'épreuve intégrée à 4 reprises avec un délai maximum de 3 ans.
