UE21 Pratiques et postures de cadres du non-marchand

SOM2007-NISN_

Domaine : **Sciences politiques et sociales** Grade académique : **Master en ingénierie et action sociales - Namur**
Niveau de certification : **7** Cycle : **Deuxième cycle** Année académique : **2026-2027** (Q1 Q2)

CRÉDITS ECTS	VOLUME HORAIRE
5	**60 h**
PRÉREQUIS *Aucun*	CO-REQUIS *Aucun*

IMPLANTATION	DIRECTEUR DE DÉPARTEMENT DU DOMAINE	RESPONSABLE DE L'UE	ENSEIGNANTS INTERVENANTS
Département social de Namur	Christine Biston	—	—

PROGRAMME D'ÉTUDES

Programme	Bloc	Caractère
CN-Ingénierie et action sociales	2	Obligatoire

Partie 1 Contribution de l'UE au profil d'enseignement du programme et acquis d'apprentissage spécifiques (AAS) sanctionnés par l'évaluation

CONTEXTUALISATION

À définir

ACQUIS D'APPRENTISSAGE SPÉCIFIQUES (AAS)

Au terme de l'UE, l'étudiant·e sera capable de :

• Identifier et articuler les différentes fonctions du cadre dans le non-marchand aujourd'hui

• Appréhender les enjeux liés à l'exercice de ces différentes fonctions

• Clarifier et argumenter son positionnement personnel et professionnel

• Développer une méthodologie de réflexion pour poser des choix stratégiques dans le métier face à des situations complexes

• Mettre en place une réflexivité sur le sens et la pertinence de son savoir et de sa pratique

• Pratiquer la co-contruction entre pairs ou avec des expert·e·s

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Document annexe à la fiche UE accessible via un lien explicitant en quoi le programme d'études s'inscrit dans une politique de développement durable. Une ou plusieurs UE spécifique(s) pourraient être ciblée(s) dans cette annexe.

Partie 2 Description de l'unité d'enseignement

OBJECTIFS

Fonction de cadre du non-marchand

A l'issue de cette activité, l'étudiant·e sera capable de :

• de construire et co-construire une représentation du « cadre » dans le paysage du non-marchand ;

• d'appréhender les enjeux liés à l'exercice de la fonction ;

• d'acquérir une vision critique de la problématique ;

• de développer des capacités d'analyse et de synthèse au regard des différentes facettes du métier.

Laboratoires d'ingénierie sociale 2 : Pratiques et réflexivité sur les postures de cadre

A l'issue de cette activité, l'étudiant·e sera capable de :

• Expliquer concrètement la multiplicité des facettes des métiers auxquels le Master forme

• Confronter des situations complexes face auxquelles de futur·e· s cadres sont susceptibles de se trouver dans l'exercice de leur métier et développer des compétences nécessaires pour passer à l'action dans une perspective professionnelle

• Démontrer des capacités de réflexivité portant sur la fonction, la posture, le positionnement professionnel de cadre ou de responsable de projet dans le non-marchand

• Se construire une identité professionnelle à la fois à un niveau personnel et collectif

CONTENU

Fonction de cadre du non-marchand

• Regard sur la spécificité de la fonction dans le non-marchand : le paradoxe entre ingénierie et action sociale, l'articulation action de terrain et direction, la polyvalence, le professionnalisme, la posture, lien entre développement personnel et professionnel…

• Analyse des tensions inhérentes à la fonction de cadre : la position d'intermédiaire à assumer entre instances dirigeantes et personnel de terrain, la responsabilité sociale du cadre…

• Examen des différentes facettes du métier : niveaux de pouvoir, type de missions et de tâches, niveaux de responsabilité (légale, financière, morale…), la délégation…

• Analyse des postures différentes et de leurs effets :

◦ Dans les relations de travail individuelles et collectives

◦ Dans la concertation sociale

◦ Face aux instances hiérarchiques internes (direction, CA, AG…) : responsabilités prises, modèles de gestion des tensions, conception de la transparence…

◦ Face aux instances externes (fédérations, pouvoirs politiques, ministères …)

◦ Dans le rapport aux autres institutions

Laboratoires d'ingénierie sociale 2 : Pratiques et réflexivité sur les postures de cadre

Chaque étudiant·e aura l'occasion de passer successivement trois journées avec 3 responsables (coordinations, directions, responsables d'équipe) aux profils différents qui animeront un laboratoire. Des méthodes interactives essentiellement basées sur l'apport et la mise au travail de questions-situations spécifiques vécues par le/la professionnel·le structureront ces rencontres organisées en sousgroupes afin de favoriser les échanges et l'appropriation.

Sur base de l'expérience vécue lors de la participation aux laboratoires d'ingénierie et en référence aux grilles d'analyse proposées dans le cadre du cours « Fonction de cadre du non-marchand », les étudiant·e·s seront invité·e·s à mener une réflexion tant individuelle que collective quant à la conception de la posture de responsable dans le non-marchand. Cette activité viendra en support à l'écriture du volet 2 du mémoire, volet spécifiquement consacré à la posture de cadre.

SOURCES ET RÉFÉRENCES

Fonction de cadre du non-marchand

Bibliographie donnée aux cours – pas de lecture imposée

SUPPORTS DE COURS

Activité d'apprentissage	Support
AISN2007-POS2 — Pratiques et postures de cadres du non-marchand	**Fonction de cadre du non-marchand** Portefeuille de lecture Diaporama **Laboratoires d'ingénierie sociale 2 : Pratiques et réflexivité sur les postures de cadre** Témoignages d'experts Co-construction entre pairs

Partie 3 Méthodologie mise en œuvre et éventuel découpage de l'UE

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE (AA) AU REGARD DE LEUR STATUT

Activité d'apprentissage	Heures	Langue d'enseignement	Langue d'évaluation
AISN2007-POS2 — Pratiques et postures de cadres du non-marchand	60 h	Français	Français

MÉTHODES D'ENSEIGNEMENT ET D'APPRENTISSAGE

Activité d'apprentissage	Méthodes d'enseignement et d'apprentissage

AISN2007-POS2 — Pratiques et postures de cadres du non-marchand	**Fonction de cadre du non-marchand** Echanges exploratoires: partage des représentations/des expériences Analyse de cas pratique (travail en sous-groupe + présentation orale) **Laboratoires d'ingénierie sociale 2 : Pratiques et réflexivité sur les postures de cadre** Séminaires Travaux pratiques dirigés Rencontres avec des professionnel·le·s exerçant la fonction de cadres dans divers secteurs. Co-construction des savoirs à travers le partage d'expériences, tant entre étudiants qu'entre étudiant ·e·s et professionnel·le·s.

DÉTERMINATION DE LA COHÉRENCE PÉDAGOGIQUE EN CAS DE REGROUPEMENT D'AA FAISANT L'OBJET D'UNE ÉVALUATION DISTINCTE

Compétences et capacités du référentiel : C9 – C10 – C11

Articulation avec d'autres unités d'enseignement :

Fonction de cadre du non-marchand

Le cours s'articule avec l e volet « Laboratoires d'ingénierie sociale 2 : pratiques et réflexivité sur les postures de cadres ».

Laboratoires d'ingénierie sociale 2 : Pratiques et réflexivité sur les postures de cadre

Cette activité d'apprentissage est proposée dans une optique d'appropriation et réflexion transversale. En soi, chacune des activités d'apprentissage proposées par le MIAS peut devenir support à un moment ou un autre.

Partie 4 Évaluation de l'unité d'enseignement

STRUCTURE DU DISPOSITIF GÉNÉRAL D'ÉVALUATION (EN LIEN AVEC LE PROGRAMME D'ÉTUDES)

1re session :

• Participation séminaire — 15 %

• Examen oral en groupe hors session — 45 %

• Travail écrit individuel — 40 %

2e session :

• Travail écrit — 100 %

MÉTHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DE LA NOTE FINALE DE L'UE

Parties composant l'UE :

• Fonction de cadre du non-marchand (20 h)

• Laboratoires d'ingénierie sociale 2 : Pratiques et réflexivité sur les postures de cadre (40 h)

Pondération : Evaluation intégrée

LA PONDÉRATION DE L'ÉVALUATION DE L'UE À DES FINS DE DÉLIBÉRATION LORS DU CALCUL DE LA MOYENNE

Au sein du programme d'études, lors du calcul de la moyenne, la pondération de l'évaluation de l'unité d'enseignement est effectuée sur base des crédits affectés à cette unité d'enseignement et évalués

MODALITÉS D'ÉVALUATION PAR ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

Activité d'apprentissage	Modalités d'évaluation

AISN2007-POS2 — Pratiques et postures de cadres du non-marchand	**Critères de réussite :** 1) Présence active aux laboratoires d'ingénierie sociale Pondération des points sur 20 Participation aux labos - 3 séances - 5 points - 2 séances - 3 points - 1 séance - 1 point L'absence de participation active aux labos peut être sanctionnée par l'animateur du laboratoire concerné par la non attribution de la note relative à la participation. 2) L'épreuve certificative comporte • Une épreuve orale, hors session, en sous-groupe qui consiste en la résolution d'une situation-problème intégrant les compétences acquises ou approfondies lors des laboratoires d'ingénierie sociale, associées avec les apports du cours Fonction de cadre. Critères d'évaluation des résultats relatifs à la situation-problème travaillée en sous-groupe ◦ Développement et pertinence de l'analyse de la situation (capacité à identifier le problème et à l'appréhender dans sa complexité, à élaborer des hypothèses de compréhension/modèles explicatifs) ◦ Pertinence et richesse des pistes pratiques potentielles proposées (repenser des modes de fonctionnement, imaginer des actions, modifier des comportements....) ◦ Argumentation des choix posés (validité, liens avec les apports des labos et du Master) ◦ Qualité de la communication des résultats • Un travail écrit individuel qui consiste à approfondir la posture de cadre du nonmarchand telle qu'elle a été interrogée dans la résolution de la situation-problème en lien avec les éclairages apportés par le cours Fonction de cadre. Critères précisés au début du cours. En cas de mention CM (certificat médical), ML (motif légitime), PP (pas présenté), PR (note de présence) ou FR (fraude) dans une (ou plusieurs) des parties composant l'évaluation, la mention dont question sera portée à l'unité d'enseignement dans la mesure où les acquis d'apprentissage visés par une ou plusieurs parties n'ont pas pu être évalués. **1re session :** Participation séminaire (15 %) Examen oral en groupe hors session (45 %) Travail écrit individuel (40 %) **2e session :** Travail écrit (100 %)

MODALITÉS CONCRÈTES D'ÉVALUATION

Une mention sur la fiche informera les étudiants du fait que les précisions sur les épreuves seront disponibles sur Moodle au plus tard 6 semaines avant l'évaluation.