MIAS Master en Ingénierie et Action Sociales

Louvain-la-Neuve | Namur

# DESCRIPTIF DES UNITES D'ENSEIGNEMENT

## *Année académique 2019 – 2020*

**HELHa**
**Institut CARDIJN**
Rue de l'Hocaille 10
1348 Louvain-la-Neuve

Siège social
Asbl Haute Ecole Louvain en Hainaut
Chaussée de Binche 159 – 7000 Mons

**Coordination académique :**
nathalie.calvi@mias-lln-namur.be **- +32 (0)497 433 434**

**www.mias-lln-namur.be**

**HENALLUX**
**Département social de Namur**
Rue de l'Arsenal 10
5000 Namur

Siège social
Asbl Haute Ecole Namur-Liège-Luxembourg
Rue Saint-Donat 130 – 5002 Namur

# Table des matières

LES ACQUIS D'APPRENTISSAGE ATTENDUS AU TERME DU CUSUS DU MIAS LLN/NAMUR .....5

CREDITS SUPPLEMENTAIRES.....9

UE CS 0-1 : METHODOLOGIE FONDAMENTALE DE LA RECHERCHE .....10

UE CS 0-2 : ETUDE PRATIQUE DES FONCTIONS DE CADRE : IMMERSION EN SITUATION PROFESSIONNELLE ET INTERVISIONS .....11

UE 1 : MUTATION DU CONTEXTE ECONOMIQUE, POLITIQUE ET SOCIAL.....13

UE 2 : EVOLUTION DES METIERS DU SOCIAL .....16

UE 3 : ANALYSE DES ORGANISATIONS.....18

UE 4 : FONDEMENTS DU MANAGEMENT HUMAIN DANS LE NON-MARCHAND .....21

**1. Fondements du management humain .....22**

**2. Séminaire du management d'équipes.....22**

UE 5 : GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE D'UNE ORGANISATION .....24

UE 6 : DYNAMIQUES ET ACTEURS DES POLITIQUES SOCIALES .....26

**1. Cadre et acteurs de la concertation politique et sociale .....27**

**2. QUESTIONS SPECIALES DE POLITIQUES SOCIALES : Voyage d'études .....29**

UE 7 : METHODOLOGIE ET GESTION DE PROJETS.....30

UE 8 : PRODUCTION DE SAVOIRS ET PARTICIPATION.....33

UE 9 : FINANCEMENT DU NON-MARCHAND .....36

UE 10 : CADRE LEGISLATIF ET FINANCEMENT DU NON-MARCHAND .....38

UE 11 : PHILOSOPHIE ET ETHIQUE DU MANAGEMENT DE L'ACTION SOCIALE.....40

UE 12 : RECHERCHE EN INGENIERIE ET ACTION SOCIALES.....42

**1. Épistémologie et méthodes de recherche en sciences sociales .....43**

**2. Recherche en milieux professionnels .....44**

UE 13 : LABORATOIRES D'INGENIERIE SOCIALE 1 ....45

UE 14 : ANALYSE ET STRATEGIES DE L'ACTION SOCIALE ....47

UE 15 : DEVELOPPEMENT ET MARKETING DE PROJETS SOCIAUX....49

UE 16 : LEGISLATION SOCIALE....51

UE 17 : ETUDE COMPAREE DE MODELES DE POLITIQUES SOCIALES ....53

**1. Référentiel d'analyse des politiques sociales ....54**

**2. Politiques sociales européennes ....55**

**3. Séminaire d'étude comparée des politiques sociales ....56**

UE 18 : PILOTAGE STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS....57

UE 19 : METHODOLOGIE DU MANAGEMENT HUMAIN....61

UE 20 : PARTENARIAT ET RESEAUX ....63

UE 21 : PRATIQUES ET POSTURES DE CADRES DU NON-MARCHAND ....65

**1. Fonction de cadre du non-marchand ....66**

**2. Laboratoires d'ingénierie sociale 2 : Pratiques et réflexivité sur les postures de cadre ....66**

UE 22 : THEORIES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE ....68

**1. Ateliers de recherche ....69**

**2. Séminaire international de recherche ....70**

UE 23 : MEMOIRE....72

# Les acquis d'apprentissage attendus au terme du cusus du MIAS LLN/Namur

Au terme de la formation, le diplômé en Ingénierie et action sociales pourra envisager les perspectives professionnelles suivantes tant dans des organismes du secteur privé que public à finalité sociale.

- Responsable d'institution (directeur, chef de service, chef de département.)
- Concepteur et coordinateur de projets ou de programmes
- Conseiller/consultant, chargé d'études, chercheur associé, chargé de mission, …

Ces responsabilités pourront s'exercer dans le champ d'action du social, du culturel, du médico-social, du socio-professionnel, du psycho-pédagogique, de l'environnement, du développement…
Aussi bien dans de petites associations que dans de grosses institutions ainsi que dans des structures inter-institutionnelles, régionales ou internationales.

## Au terme du MIAS, tout étudiant doit donc être à même de :

1. Développer et pratiquer la recherche comme outil de compréhension critique et de diagnostic social et/ou comme appui au développement de services, projets, programmes, dispositifs ou politiques.
   - Construire l'objet de recherche
   - Elaborer un processus de recherche adapté à l'objet et au contexte
   - Développer une lecture critique des méthodes utilisées et de la position occupée
   - Traduire les résultats de recherche en projet, dispositif, politique ou proposition de changement
   - Assurer la diffusion et la compréhension des connaissances produites et leur utilisation par tous les acteurs
   - Développer une pratique de veille sociale

2. Réaliser des analyses contextualisées de problèmes complexes, appliquées à une question sociale, une politique sociale, un territoire, une organisation.
   - Interroger la réalité sociale de façon complexe
   - En analyser les enjeux et logiques, les forces et faiblesses, les leviers de changement
   - Utiliser cette analyse dans différents contextes

3. Adapter ou concevoir, conduire, dans une dynamique participative, des projets, programmes, dispositifs ou politiques d'action sociale.
   - Exploiter les résultats du diagnostic global d'une situation complexe
   - Maîtriser les théories et méthodologies d'élaboration, de conduite et d'évaluation de projet
   - Co-construire et négocier des objectifs généraux et spécifiques du projet
   - Identifier et mobiliser les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation du projet
   - Mettre en œuvre, évaluer et ajuster des stratégies d'action adaptées et participatives

4. Elaborer et conduire stratégiquement un projet organisationnel
   - Maîtriser les concepts et théories de l'organisation
   - Elaborer un projet organisationnel en cohérence avec les besoins, les valeurs et les politiques sociales
   - Piloter et mettre en œuvre le projet d'organisation et prendre des décisions sur le plan stratégique, prospectif ainsi qu'au quotidien
   - Organiser la communication externe et représenter l'organisation auprès des réseaux de partenaires et des instances politiques

5. Mobiliser, coordonner, accompagner les travailleurs impliqués dans l'organisation
   - Instaurer une politique de gestion du personnel éthique et concertée
   - Identifier, mobiliser, renforcer les compétences individuelles et collectives nécessaires au fonctionnement du projet et de l'organisation
   - Accompagner, former, soutenir, évaluer et motiver chaque travailleur
   - Coordonner le travail, déléguer les tâches et assurer le suivi des différentes responsabilités
   - Coordonner, animer et réguler l'activité des équipes et collectifs de travail

6. Développer une démarche prospective et des pratiques d'évaluation
   - Maîtriser les théories, méthodes et outils de l'analyse stratégique et de l'évaluation
   - Conduire des audits, des analyses prospectives et des évaluations en vue de piloter et d'ajuster l'action

- Définir des finalités et des objectifs communs et concertés
- Mettre en œuvre des actions intégrant les ressources et contraintes
- Susciter la participation des acteurs à l'élaboration des processus d'évaluation

7. Développer des dispositifs de gestion financière, juridique, administrative et logistique efficients.

- Maîtriser les éléments de base de ces dispositifs de gestion
- Connaître et comprendre les procédures et pratiques de gestion
- Ajuster et/ou concevoir des dispositifs de gestion adaptés aux objectifs poursuivis et aux ressources disponibles
- Rechercher et mobiliser les ressources nécessaires à l'action
- Assurer et coordonner la mise en œuvre des dispositifs de gestion.
- Assurer une veille critique et agir sur l'usage des dispositifs de gestion

8. Développer des pratiques de partenariat(s) et de réseau(x)

- Identifier les réseaux et acteurs potentiels, leurs ressources et leur logique d'action
- Mobiliser, négocier, accompagner la création de partenariats et de réseaux
- Structurer et soutenir les pratiques de collaboration et de coopération
- Développer des pratiques interdisciplinaires et intégrer des logiques culturelles diverses

9. Innover en matière de politiques et de pratiques sociales

- Favoriser les démarches innovantes fondées sur l'échange et la diffusion des savoirs, des ressources et des pratiques
- Développer une curiosité critique à l'égard de savoirs émergents, des politiques et pratiques alternatives sur le plan local, national et international
- Produire et argumenter des recommandations à destination des instances décisionnelles

10. Questionner et actualiser son savoir et ses pratiques professionnelles

- Evaluer et actualiser en permanence ses connaissances et compétences
- Développer des connaissances nouvelles et les articuler à des pratiques sociales innovantes

11. Développer une éthique professionnelle

- Veiller au caractère éthique et déontologique de sa pratique
- Prendre un recul critique par rapport au sens et à la pertinence de son savoir et de sa pratique
- S'interroger de manière systématique sur la justification sociale de son savoir et la légitimité de sa pratique

## Master 1 – Quadri 1

| | | | |
|---|---|---|---|
| **UE 1** | **Mutation du contexte de l'action sociale** | **3 C** | **30H** |
| **UE 2** | **Evolution des métiers du social** | **3 C** | **30H** |
| **UE 3** | **Analyse des organisations** | **4 C** | **40H** |
| **UE 4** | **Fondements du management humain dans le non-marchand** | **5 C** | **50H** |
| | Fondements du management humain | 3 C | 30H |
| | Séminaire de management d'équipes | 2 C | 20H |
| **UE 5** | **Gestion comptable et financière d'une organisation** | **3 C** | **30H** |

## Master 1 – Quadri 2

| | | | |
|---|---|---|---|
| **UE 6** | **Dynamiques et acteurs des politiques sociales** | **6 C** | **60H** |
| | Cadres et acteurs de la concertation politique et sociale | 4 C | 40H |
| | Questions spéciales de politique sociale – voyage d'étude | 2 C | 20H |
| **UE 7** | **Méthodologie et gestion de projets** | **4 C** | **40H** |
| **UE 8** | **Production de savoirs et participation** | **3 C** | **30H** |
| **UE 9** | **Financement du non-marchand** | **4 C** | **40H** |
| **UE 10** | **Cadre législatif et règlementaire du non-marchand** | **4 C** | **40H** |
| **UE 11** | **Philosophie et éthique du management de l'action sociale** | **2 C** | **20H** |

## Master 1 – Quadri 1 + Quadri 2

| | | | |
|---|---|---|---|
| **UE 12** | **Recherche en ingénierie et action sociales** | **12 C** | **200H** |
| | Epistémologie et méthodes de recherche en sciences sociales | 3 C | 30H |
| | Recherche exploratoire en milieux professionnels | 9 C | 170H |
| **UE 11** | **Laboratoires d'ingénierie sociale I : commandes institutionnelles** | **7 C** | **110H** |

## Master 2 – Quadri 1

| | | | |
|---|---|---|---|
| **UE 14** | **Analyse et stratégies de l'action sociale** | **5 C** | **50H** |
| **UE 15** | **Développement et marketing de projets sociaux** | **7 C** | **90H** |
| **UE 16** | **Législation sociale** | **3 C** | **30H** |

## Master 2 – Quadri 2

| | | | |
|---|---|---|---|
| **UE 17** | **Etude comparée de modèles de politiques sociales** | **5 C** | **50H** |
| | Référentiel d'analyse des politiques sociales | 2 C | 20H |
| | Politiques sociales européennes | 1 C | 10H |
| | Séminaire d'étude comparée de politiques sociales | 2 C | 20H |
| **UE 18** | **Pilotage stratégique des organisations** | **4 C** | **40H** |
| **UE 19** | **Méthodologie du management humain** | **4 C** | **40H** |
| **UE 20** | **Partenariat et réseaux** | **3 C** | **30H** |

## Master 2 – Quadri 1 + Quadri 2

| | | | |
|---|---|---|---|
| **UE 21** | **Pratiques et postures de cadre du non-marchand** | **5 C** | **60H** |
| | Fonction de cadre du non-marchand | 2 C | 20H |
| | Laboratoires d'ingénierie sociale 2 : Pratiques et réflexivité sur les postures de cadres | 3 C | 40H |
| **UE 22** | **Théories et pratiques de la recherche** | **7 C** | **130H** |
| | Ateliers de recherche | 5 C | 110H |
| | Séminaire international de recherche | 2 C | 20H |
| **UE 23** | **Mémoire** | **17 C** | **200H** |

## Crédits supplémentaires

| | | | |
|---|---|---|---|
| **UE 0-1** | **Méthodologie fondamentale de la recherche** | **2 C** | **20H** |
| **UE 0-2** | **Etude pratique des fonctions de cadre : Immersion en situation professionnelle et intervisions** | **6 C** | **70H** |

## Crédits supplémentaires

Pour tous les étudiants titulaires d'un bachelier en coopération internationale, d'un bachelier éducateur spécialisé en accompagnement psycho-éducatif ou en activités socio-sportives, d'un bachelier en ergothérapie, d'un bachelier en sciences administratives et gestion publique et éventuellement les étudiants ayant accès par VAE en fonction de leur profil :

| Unité d'enseignement | Volume horaire | Crédits ECTS | Formateurs |
|---|---|---|---|
| **Méthodologie fondamentale de la recherche** | 20 | 2 | Christine BISTON |

Pour tous les étudiants :

| Unité d'enseignement | Volume horaire | Crédits ECTS | Formateurs |
|---|---|---|---|
| **Etude pratique des fonctions de cadre : immersion en situation professionnelle et intervisions** | 70 | 6 | Anne-Françoise SANTY |

# UE CS 0-1 : METHODOLOGIE FONDAMENTALE DE LA RECHERCHE

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Christine BISTON | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| Crédits supplémentaires | 20 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS001 | 2 | 40 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | / |

**Critères de réussite :**

Les définitions doivent être fidèles à celles enseignées et précises.

Certaines questions requièrent des réponses argumentées et des justifications selon des caractéristiques vues dans le cadre du cours. Lorsque l'étudiant est amené à proposer et rédiger des questions de départ, hypothèses, objectifs de recherche, ceux- ci doivent respecter les caractéristiques enseignées

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen écrit | 100 | Idem 1e session | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

/

**Connaissances et compétences présumées acquises** :

/

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**

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

- Connaître les éléments essentiels d'un processus général de recherche
- Définir les notions théoriques-clés
- Connaître et identifier les différentes étapes de conceptualisation, de mise en œuvre et de réalisation d'une recherche
- Rédiger correctement une hypothèse ou objectif de recherche
- Identifier les principales méthodes de recherche, choisir une méthode pertinente en fonction de l'objet défini et justifier le choix.

**Description**

/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**

- Les grands principes qui gouvernent la démarche scientifique de recherche en sciences sociales : insistance sur l'exigence de rupture épistémologique.
- La construction de l'objet et la posture de chercheur.
- Les différentes étapes d'une recherche sociale.

**Articulation avec d'autres UE :**

Epistémologie et méthodes de recherche

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Cours magistraux

**Lectures imposées aux étudiants :**

/

**Supports :**

/

# UE CS 0-2 : ETUDE PRATIQUE DES FONCTIONS DE CADRE : immersion en situation professionnelle et intervisions

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | | |
| Anne-Françoise SANTY | | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 et 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| Crédits supplémentaires | 70 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| / | 6 | / |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | / |

**Critères de réussite :**

**RESPECT DES DEMARCHES ET ECHEANCES**

Dépôt de la convention pour le 15 novembre 2019 au plus tard

En cas de non dépôt de la convention pour cette date :

- cette partie (20%) sera notée Zéro
- pas d'accès à l'intervision du 12 décembre 2019 (voir impact dans critères de validation des intervisions)
- Date ultime pour dépôt : le 6 février 2020

A défaut d'avoir déposé une convention pour cette date ultime, la validation des crédits est automatiquement reportée à la seconde session.

Fin de l'activité immersion et dépôt du planning des activités d'immersion : le 24 avril 2020 au plus tard

**VALIDATION IMMERSION**

1. Identification d'un lieu d'immersion (domaine de l'action sociale)
2. Existence d'une convention (avec activités présentes dans la liste proposée)
3. Réalisation de l'immersion (dépôt d'un planning contresigné par des professionnels rencontrés sur le terrain)

**VALIDATION INTERVISIONS**

Présence aux intervisions : Le processus repose sur l'implication de chaque participant qui partage son expérience, ses constats et questionnements et sur un cheminement collectif en terme d'analyse.

En cas d'absence à une séance d'intervision : travail d'analyse personnelle croisée avec des lectures, voire des rencontres avec des professionnels ou des experts, sur base des consignes données par la formatrice. Les consignes seront établies à partir des axes et questionnements travaillés dans la séance d'intervision manquée.

En cas d'absence de remise du travail et/ou non respect des consignes : cette partie (35%) sera notée à Zéro.

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Respect des démarches et échéances | 20 | Les consignes seront précisées individuellement à l'étudiant concerné en fonction des manquements constatés.<br>Les 60h d'immersion devront être prestées. Les séances d'intervisions n'étant plus accessibles, l'étudiant réalisera un travail écrit individuel. Les modalités pratiques de ce travail seront précisées dans un document qui sera transmis aux étudiants. | 100 |
| Immersion | 45 | | |
| Intervisions | 35 | | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

/

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
/

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
- Expliciter le métier de cadre par différenciation avec le métier de base (AS, GRH, éducateur, Infirmier spécialisé en santé communautaire, …).
- Se constituer une expérience pour alimenter les liens théories/pratiques au sein du cursus.

**Description**
L'immersion consiste en une observation participante de 60H organisée au départ de plusieurs activités négociées sur un terrain professionnel, au sein d'une organisation du non-marchand dans le domaine de l'action sociale, permettant exclusivement d'observer le métier de directeur d'organisation et/ou de coordinateur de projet ou programme d'action sociale.
Le métier de chargé d'études pourrait être observé uniquement quand cela se présente au sein du lieu d'immersion (exemple d'une recherche en cours dans une organisation).

Les étapes :
- Une information sur l'activité : le premier jour de la rentrée académique. Le PWP de présentation précise les consignes, le planning et les critères de validation.
- La validation des lieux d'immersion et des conventions : 2 moments de permanence inscrits dans l'horaire.
- L'accompagnement des étudiants : 3 moments d'intervisions.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
/

**Articulation avec d'autres UE :**
L'expérience de l'Immersion en situation professionnelle et intervisions viendra nourrir l'ensemble des unités proposées dans le programme du Master en Ingénierie et action sociales.
Un lien étroit sera établi entre l'activité « Immersion en situation professionnelle et intervisions » (Crédits Supplémentaires) et l'UE 15 « Recherche exploratoire en milieux professionnels ».

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Travaux sur le terrain et Intervisions dans le lieu de formation

**Lectures imposées aux étudiants :**
/

**Supports :**
/

# UE 1 : MUTATION DU CONTEXTE ECONOMIQUE, POLITIQUE ET SOCIAL

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Nicolas LATTEUR | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 1 | 30 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS101 | 3 | 60 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C1 – C2 – C9 |

**Critères de réussite :**

L'évaluation porte sur les capacités à intégrer rigoureusement les approches développées dans le cours, à transférer celles-ci à l'analyse des dynamiques sociales et à les confronter à d'autres modèles théoriques. Elle permet à l'étudiant d'élaborer un positionnement professionnel et politique à partir de lectures critiques des rapports sociaux et de la manière dont certains acteurs sociaux les produisent et les infléchissent.

Une connaissance approfondie du cours ainsi qu'une capacité à mobiliser les approches développées dans le cours sont des éléments déterminants pour la réussite.

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen oral - L'évaluation est orale et se passe par groupe de 2 étudiants. Elle se déroule comme suit : des questions relatives à un ou plusieurs éléments du cours sont adressées au groupe. Les étudiant(e)s proposent une réponse et se complètent les uns et les autres, éventuellement en faisant des liens avec d'autres parties du cours et avec leur propre expérience.<br>Une question peut également être adressée individuellement. Lorsqu'il est manifeste que la connaissance du cours est inégale au sein du groupe, les notes sont différenciées. Il est fortement conseillé aux étudiant(e)s de préparer en groupe l'évaluation. Une connaissance approfondie du cours est indispensable. | 100 | En principe : idem 1e session - Elle pourra toutefois être adaptée en fonction des spécificités identifiées lors de la première session (travail écrit, présentation orale « en solo » plutôt qu'en groupe, etc.) | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Connaître les mutations macrosociales et professionnelles ainsi que les systèmes conceptuels permettant de les appréhender
- Connaitre les fondements sociohistoriques et contemporains des « problèmes sociaux » et de leur encadrement
- Donner des éléments contemporains d'analyse des défis sociaux et professionnels de l'action sociale

**Connaissances et compétences présumées acquises** :

Le cours développe une approche de la dynamique des rapports sociaux contemporains qui entend ouvrir à une meilleure compréhension du contexte économique, social et politique. Il s'agit d'interroger les mutations macro-sociales et les systèmes conceptuels avec lesquels celles-ci sont abordées.

Le cours vise à :
- dégager des perspectives de compréhension des fondements des politiques économiques et sociales,
- permettre l'identification de la nature politique des formes sociales contemporaines (telles que les régimes politiques, les institutions sociales, le marché du travail, …),
- pouvoir situer les enjeux des mutations en cours afin d'interroger les différents positionnements possibles et leurs conséquences
- identifier des perspectives de transformations possibles en s'interrogeant sur les agents sociaux qui les soutiennent et leurs interactions réciproques et asymétriques

Le cours fait appel à une démarche d'ouverture critique afin de décrypter l'actualité, d'interroger et de construire des grilles de lecture à partir desquels sont analysés les contextes économiques, sociaux, politiques …
Le cours mobilise les différents courants critiques développés dans les sciences sociales (économie, démographie, géographie, sociologie, philosophie, etc.). Ces références peuvent être consultées :
- Bihr A. (2011). « Sur les rapports sociaux et leur articulation ». Dans Raison Présente, n°178, 2011, récupéré sur http://alencontre.org/debats/sur-les-rapports-sociaux-et-leur-articulation.html
- Husson M. (2012). Le capitalisme en dix leçons. Paris : Zones.
- Malm A. (2017). L'anthropocène contre l'histoire. Le réchauffement climatique à l'ère du capital. Paris : La Fabrique.
- Cusset F. (2018). Le déchaînement du monde. Logique nouvelle de la violence. Paris : La Découverte.

Le cours requiert une capacité de synthèse critique des pensées qui tentent d'appréhender les mutations sociales dans leurs complexités, une capacité à interroger à partir de celles-ci les formes et pratiques sociopolitiques, une capacité à transposer ces grilles de lecture afin d'interroger son propre positionnement et une capacité à élaborer à partir du cours des perspectives de changement.

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
Ce sont donc les compétences et capacités suivantes dont il est particulièrement question :

C2 : Réaliser des analyses contextualisées de problèmes complexes, appliquées à une question sociale, une politique sociale, un territoire, une organisation
Les capacités concernées sont :
- Interroger la réalité sociale de façon complexe
- En analyser les enjeux et logiques, les forces et faiblesses, les leviers de changement
- Utiliser cette analyse dans différents contextes

C1 : Développer et pratiquer la recherche comme outil de compréhension critique et de diagnostic social et/ou comme appui au développement de services, projets, programmes, dispositifs ou politiques.
Les capacités travaillées seront :
- Développer une lecture critique des méthodes utilisées et de la position occupée
- Développer une pratique de veille sociale.

C9 : Questionner et actualiser son savoir et ses pratiques professionnelles
- Prendre un recul critique par rapport au sens et à la pertinence de son savoir et de sa pratique
- S'interroger de manière systématique sur la justification sociale de son savoir et la légitimité de sa pratique
- Développer des connaissances nouvelles et les articuler à des pratiques sociales innovantes

A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable :
- d'identifier les dynamiques macro-sociales,
- de développer une capacité d'analyse sur des contextes et leurs changements ;
- de définir son propre positionnement professionnel et les enjeux qui lui sont liés ;
- d'identifier des formes d'intervention sur la société environnante dans une perspective d'action sociale émancipatrice en tenant compte des contradictions et des rapports de force

**Description**
/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**

Introduction

a. Pourquoi un cours de Mutation ?
b. Par quoi commencer ?
c. Les approches développées
d. Pourquoi des approches « scientifiques » et « critiques » ?
e. Des concepts pour penser les mutations contemporaines
f. Approches scientifiques et enjeux politiques

Chapitre 1 : Capitalisme, néolibéralisme, crises sociales et environnementales

a. Capital et capitalisme
b. Fondements économiques et politiques du régime néolibéral
c. Dettes publiques, austérité et reconfiguration des politiques
d. Europe et austérité
e. Crises sociales et environnementales

Chapitre 2 : Mutations des régimes politiques : un virage autoritaire et antidémocratique du capitalisme contemporain

a. Questions sociales, mobilisations collectives et pouvoir politique
b. La démocratie : un signifiant vide ?
c. Racisme, néoconservatisme et sécuritarisme – Le retour de droites extrêmes au pouvoir
d. Les formes de la « dédémocratisation »
e. Etats, rapports sociaux et régimes politiques

Conclusions : Mutations des perspectives et des stratégies de transformation sociale

a. Les idées suffisent-elles à transformer le monde ?
b. La puissance insoupçonnée des travailleuses
c. « Résister à la barbarie qui vient »

**Articulation avec d'autres unités d'enseignement :**

Travaux de recherche, journées d'études, approches de problématiques complémentaires à celles développées dans d'autres cours, en particulier ceux concernant les compétences 1 et 2.

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Cours magistraux
Séminaires

Le cours est essentiellement structuré autour d'exposés et de cours magistraux. Des travaux de groupes portant sur l'analyse d'un texte et/ou de(s) document(s) vidéo(s) pourront être développés.

**Lectures imposées aux étudiants :**

/

**Supports :**

- Document reprenant des articles et des textes relatifs au cours sera distribué
- Documents comportant des informations complémentaires (articles, diapositives, documents vidéos, etc.) seront envoyés aux étudiants via mail ou via le serveur

# UE 2 : EVOLUTION DES METIERS DU SOCIAL

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Jean-François GASPAR | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 1 | 30 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS112 | 3 | 60 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C1 – C2 – C9 |

**Critères de réussite :**

- Précision des éléments historiques, ethnographiques et sociologiques apportés
- Utilisation et diversité des éléments de contenu dans l'argumentation
- Utilisation et maîtrise des concepts dans l'argumentation
- Articulation des éléments issus de la littérature et des éléments liés à l'analyse des matériaux ethnographiques
- Clarté, précision, structuration, rigueur et pertinence de l'argumentation

Être capable de

- restituer le contenu du cours et du livre,
- articuler les éléments relatifs à la sociogenèse des métiers avec les pratiques mises en évidence dans les recherches présentées
- commenter, comparer et analyser des propos d'auteurs et/ou des extraits de matériaux ethnographiques évoqués au cours (ou liés aux matériaux évoqués) en prenant appui sur des éléments travaillés dans le cours et le livre

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen écrit (de 3 à 6 questions portant sur le cours et le livre)<br>Durée : 1h30 | 100 | Idem 1e session | 100 |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Connaître les fondements sociohistoriques et contemporains des « problèmes sociaux » et de leur encadrement
- Connaître les évolutions sociales et professionnelles des métiers du social ainsi que des repères théoriques permettant de les appréhender
- Donner des éléments historiques et contemporains d'analyse des défis professionnels des métiers du social

**Connaissances et compétences présumées acquises** :

Compétences générales en sociologie et, secondairement, en science politique et en histoire sociale (de 1789 jusqu'à nos jours)

- Un ouvrage permet une (re)mise à niveau en sociologie : Van Campenhoudt L., Marquis N. (2014). Cours de sociologie. Paris : Dunod
- Un ouvrage permet de se familiariser avec les principaux concepts utilisés dans ce cours : Bourdieu P. avec Wacquant L. (1992). Réponses. Pour une anthropologie réflexive. Paris : Le Seuil, Libre examen.

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**

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

- Comprendre, dans le cadre d'une économie générale du travail social, les différents types de rapports qu'entretiennent les professionnels du social aux autres agents sociaux qu'ils côtoient et à leur travail
- Mettre en évidence les principes de l'économie des biens symboliques régissant les échanges, les luttes au sein de l'univers du travail social

- Mettre en évidence la sociogenèse des métiers du social et, parallèlement, de montrer les processus de - faible - reconnaissance sociale, professionnelle, politique, académique, médiatique et symbolique qui y sont liés
- Maîtriser les éléments conceptuels permettant d'analyser les pratiques et les discours des agents sociaux inscrits dans ces métiers ainsi que leurs évolutions
- Prendre en compte les propriétés sociales des agents et leur trajectoire (sociale et professionnelle) dans la compréhension de leur rapport au métier
- Articuler les trajectoires aux contextes (notamment aux politiques publiques)
- Analyser les évolutions, les mutations actuelles des pratiques et des discours professionnels en prenant appui sur une lecture historique et socio-ethnographique

**Description / Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**

Introduction : éléments d'économie générale du travail social
Les frontières floues et fluctuantes du travail social
La faible reconnaissance des métiers du social

I. Le travail social : un univers encore en formation
A. Sociogenèse de la professionnalisation
B. Quête de reconnaissance institutionnelle
C. Situer : les cadres théoriques du travail social
D. « Des métiers de femmes » dominés par les hommes

II. Des outils pour comprendre l'univers du travail social
A. École de Chicago
B. La sociologie de Pierre Bourdieu

III. Luttes de concurrence & raisons d'être des travailleurs sociaux (prenant directement appui sur la lecture imposée)
Introduction : trois pôles de travailleurs sociaux
A. Travail social clinique : l'attrait des frontières supérieures
B. Travail social militant : luttes et recherches d'alliance
C. Travail social normatif : « un travail comme un autre »

Conclusion : position(s) et prise de position(s) dans l'univers du travail social
Classement / Déclassement / Reclassement
Des métiers qui font / Des métiers à faire
« Les métamorphoses » des métiers du social (focus sur la Nouvelle Gestion Publique)

**Articulation avec d'autres unités d'enseignement :**

Les analyses et concepts présentés dans les UE1, 3, 6, 8 en M1 et UE 14, 20 en M2 pourront être mis à profit pour développer et compléter celles et ceux travaillés dans ce cours.

- Les concepts et analyses présentés au cours pourront alimenter les travaux de recherche aussi bien en M1 (UE 12) qu'en M2 (UE 22).
- Les recherches présentées dans ce cours permettront d'illustrer et de montrer comment appliquer les principales méthodes de recherche en sciences sociales et les principes épistémologiques présentés dans l'UE 12.

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**

Cours magistraux
Recherche(s)

Cette année, le cours s'appuiera
- des cours magistraux,
- le travail sur la lecture imposée,
- la présentation de recherches en cours ou terminées du CÉRIAS

**Lecture imposée aux étudiants :**

Gaspar J.-F. (2012). Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux. Paris : La Découverte, Enquêtes de terrain.

**Supports :**

Portefeuille de lecture
Diaporama
Travail sur la lecture imposée

# UE 3 : ANALYSE DES ORGANISATIONS

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :**<br>Mélanie LATIERS | **Autres formateurs :**<br>/ | |
| **Cycle :**<br>Master | **Quadrimestre :**<br>1 | **Niveau du CFC :**<br>7 |
| **Bloc :**<br>1 | **Volume horaire :**<br>40 | **Langue d'enseignement et d'évaluation :**<br>Français |
| **Code :**<br>IS102 | **Volume crédits ECTS :**<br>4 | **Coefficient de pondération dans le programme global :**<br>80 |
| **UE prérequise(s) :**<br>/ | **UE corequise(s) :**<br>UE 18 Pilotage stratégique des organisations | **Compétences et capacités :**<br>C2 – C4.1 |

**Critères de réussite :**
/

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen écrit - L'examen écrit, d'une durée de 4 heures, comportera deux épreuves. La première épreuve, d'une durée maximale d'une heure, s'attachera à s'assurer de la compréhension précise des concepts abordés au cours et se déroule à livre/cours fermé. L'épreuve se compose de 15 questions à choix multiples, de 2 définitions et compte pour 40 % de la note finale. La seconde épreuve consiste en l'analyse d'un ou plusieurs textes (étude de cas, texte scientifique, article de journal) en lien avec l'analyse des organisations. L'étudiant(e) devra répondre à plusieurs questions précises, en mobilisant à la fois des concepts vus au cours et son regard personnel sur la situation. Cette seconde épreuve peut se réaliser à cours ouvert et/ou avec tout support que l'étudiant juge nécessaire d'apporter, à l'exception d'ordinateurs, tablettes numériques et autres smartphones. Cette seconde épreuve compte pour 60 % de la note finale. | 100 | idem 1e session | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Connaitre les éléments principaux constitutifs de la réalité d'une organisation (environnement, structure sociale, structure physique, culture) et de les analyser
- Réaliser un diagnostic précis d'une organisation, au niveau interne et externe
- Comprendre et analyser les dynamiques de pouvoir et de changement dans une organisation
- Formuler des recommandations opérationnelles, sur la configuration d'une organisation et la gestion des dynamiques de pouvoir et de changement

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
/

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :

- Connaitre les éléments principaux constitutifs de la réalité d'une organisation (environnement, structure sociale, structure physique, culture) et de les analyser
- Réaliser un diagnostic précis d'une organisation, au niveau interne et externe
- Comprendre et analyser les dynamiques de pouvoir et de changement dans une organisation
- Formuler des recommandations opérationnelles, sur la configuration d'une organisation et la gestion des dynamiques de pouvoir et de changement

**Description**
/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
Le cours a pour objectif de présenter différents courants théoriques concernant l'analyse de la dynamique et des différentes composantes de l'organisation, et d'en souligner les fondements épistémologiques.
Les approches classiques, modernes, interprétativistes symboliques et post-modernes seront abordées, de façon à pouvoir en montrer les richesses et les limites. Au sein de chacun de ces 4 paradigmes, 4 composantes déterminantes de l'organisation seront distinguées : l'environnement, la structure sociale, la structure physique et la culture. Deux autres concepts organisationnels clés seront également approfondis : le changement organisationnel et le pouvoir. Tout au long de l'exposition des concepts, nous insisterons sur la spécificité du secteur non-marchand, notamment par le recours à des études de cas ou à des expériences professionnelles vécues.
Le cours se basera en grande partie sur l'ouvrage de Marie Jo Hatch « Théorie des organisations », sauf en ce qui concerne les études de cas et la partie consacrée au changement et au pouvoir.

**Plan : (à titre indicatif)**
1) Introduction et définition(s) de l'organisation et de ses composantes
2) Les différents paradigmes
3) L'environnement de l'organisation
4) La structure sociale
5) La culture organisationnelle
6) La structure physique de l'organisation
7) Pouvoir et Changement

**Articulation avec d'autres UE :**
Crédit supplémentaire « Etude pratique des fonctions de cadre »
UE 4 « Fondements du Management Humain ».

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Cours magistraux
Travaux pratiques dirigés
Classe inversée

Les exposés théoriques seront articulés à des applications via la résolution de cas pratiques. Par ailleurs, plusieurs autres modalités pédagogiques seront utilisées : les QCM via l'application « Plickers », et des lectures en autonomie sur certaines parties de la matière. Une séance sera réalisée en autonomie concernant la matière liée à la structure physique.

**Lectures imposées aux étudiants :**
Référence principale (imposée) :

Jo Hatch, M. & Cunliffe, A.L. (2009). Théorie des Organisations. De l'intérêt de perspectives multiples. Bruxelles : De Boeck.

Les séances de cours seront ponctuées d'études de cas et de réflexions sur des situations professionnelles vécues ou observées/analysées, de manière d'une part à préparer à la deuxième partie de l'examen, et d'autre part à permettre

**Supports :**

- Portefeuille de lecture
- Diaporama

à l'étudiant d'utiliser les concepts vus au cours pour d'autres travaux dans le cadre du Master.

Articles à lire en lien avec la matière :

- Boespflug M. (2008). *La polycompétence : bénéfices, paradoxes et enjeux stratégiques. Une étude de cas dans la grande distribution.* Papier présenté à la la XVIIème conférence internationale de l'AIMS, Nice, 28-31 mai.
- Heracleous, L. (2001). An ethnographic study of culture in the context of organizational change, *The Journal of Applied Behavioural Science*, 2001, 37 (4), 426–446
- Lemaigre, T. (2017). Le non-marchand dans la société de marché, *La Revue nouvelle*, 3, 70-75
- Robert, M., Khallouk, M. & Mignon, S. (2017). Les organisations à but non lucratif et l'innovation managériale. *Revue française de gestion*, 264 (3), 161-181

# UE 4 : FONDEMENTS DU MANAGEMENT HUMAIN DANS LE NON-MARCHAND

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Harmony GLINNE | Pierre MEURENS | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 1 | 50 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS105 | 5 | 100 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C5 |

| | Volume horaire | Formateurs | Pondération (%) |
|---|---|---|---|
| **Fondements du management humain** | 30 | Harmony GLINNE | Evaluation intégrée |
| **Séminaire de management d'équipes** | 20 | Pierre MEURENS et Harmony GLINNE | |

**Critères de réussite :**

Étant donné que l'évaluation de l'UE est intégrée, la présence au séminaire de Management d'équipes est **obligatoire**. **Il ne sera donc pas possible de rendre le travail intégré ni de passer l'examen écrit en première session sans avoir participé au séminaire de management d'équipe.**

- Savoir mobiliser les concepts vus dans le cours de FMH et le séminaire de management d'équipes, ainsi que ceux explicités dans les textes du portefeuille de lecture, afin de construire une réflexion théorique argumentée autour d'une question relative au management humain.
- Démontrer une connaissance fine et complexe des fondements guidant le management humain.
- La forme (orthographe et syntaxe) ainsi que le respect des normes bibliographiques font partie intégrante de l'évaluation

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen écrit - certifiera les connaissances acquises dans les deux activités | 50 | Travail écrit (consignes différentes de la 1e session et indiquées sur ConnectED à l'issue de la 1e session)<br>Cette modalité est valable dans tous les cas, à savoir :<br>- absence au séminaire de Management d'équipes<br>- échec à l'UE (qu'il s'agisse d'un échec pour l'examen écrit et/ou le travail individuel de première session, seule la note finale sera prise en considération) | 100 |
| Travail individuel - les étudiants sont amenés à défendre une position argumentée dans un travail individuel, concernant une question spécifique relative au management humain. Dans ce travail, les étudiants doivent mobiliser à la fois les apprentissages du séminaire Management d'équipes, ceux de FMH, ainsi que des lectures internes (portefeuille de lectures) et externes au cours. | 50 | | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Comprendre les différents cadres théoriques mobilisés en management humain et leur évolution
- Identifier les spécificités du management humain dans le non-marchand aujourd'hui
- Décoder et contextualiser les conduites humaines, les dynamiques interpersonnelles, les rapports sociaux qui interviennent dans le management humain
- Maitriser des fondements pour animer, réguler et coordonner des équipes et collectifs de travail

## 1. Fondements du management humain

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
Savoir mobiliser les différentes théories d'analyse des organisations (cf. UE 3 « Analyse des organisations »)

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette partie, l'étudiant sera capable de :

- Maitriser les fondements pour animer, réguler et coordonner des équipes et collectifs de travail (motivation, leadership, évaluation, reconnaissance, gestion des conflits, …)
- Comprendre les différents cadres théoriques mobilisés en management humain et leur évolution
- Identifier la posture adoptée par un cadre du non-marchand, au regard des différents courants du management humain.
- Construire une réflexion critique sur une thématique liée au management humain.

**Description**
Cette partie d'enseignement a pour objectif de présenter les différents cadres théoriques et concepts relatifs au management humain, et de les adapter aux spécificités du monde non-marchand. Les étudiants seront amenés à transférer les concepts étudiés à des cas pratiques, et à les mettre en lien avec leur expérience personnelle.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
Introduction : Gérer une équipe

I. Approche historique
II. Approche thématique
   1. Motiver les équipes
   2. Gérer les conflits
   3. Evaluer les travailleurs
   4. Reconnaitre ses collaborateurs
   5. Être un leader pour son équipe

**Articulation avec d'autres UE :**
UE 4 « Séminaire du management d'équipe » (évaluation intégrée)
UE 3 « Analyse des organisations »
UE 7 « Méthodologie et gestion de projets »
UE 19 « Méthodologie du management humain »

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Cours magistraux
Classe inversée

La plupart des séances se dérouleront selon un format classique (cours magistral avec exercices). Toutefois, deux séances seront réalisées en classe inversée : les étudiants devront prendre connaissance de la matière en amont de la rencontre, et la séance de cours sera consacrée à la mise en pratique à partir d'analyse de cas.

| **Lectures imposées aux étudiants :** | **Supports :** |
|---|---|
| Le portefeuille de lecture ne constitue pas en tant que tel des lectures imposées. Toutefois, aussi bien la préparation des classes inversées nécessite une connaissance et une mobilisation des textes en lien avec la thématique choisie. | Portefeuille de lecture<br>Diaporama<br>Vidéo<br>Forum |

## 2. Séminaire du management d'équipes

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
/

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :

- Développer des compétences de gestion d'équipe
- Maitriser des fondements pour animer, réguler et coordonner des équipes et collectifs de travail
- Appréhender diverses postures du manager d'équipe

**Description**
Lors du séminaire, les étudiants découvriront différentes postures du manager d'équipe, au travers d'exercices réflexifs et de mises en situation. Les thématiques abordées seront principalement :

- Les niveaux de fonctionnement du groupe
- Les styles d'animation dans les groupes
- Les rôles managériaux
- Les styles de leadership
- L'influence et le feedback.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
/

**Articulation avec d'autres UE :**
Fondement du management humain (évaluation intégrée)

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Séminaire interactif avec présence obligatoire

Le séminaire suivra une démarche inductive, permettant aux étudiants d'expérimenter différentes postures managériales puis d'en inférer quelques grilles d'analyse du comportement organisationnel.

**Lectures imposées aux étudiants :**
Le séminaire ne comprend pas en tant que tel des lectures imposées. Toutefois, le travail intégré nécessite une connaissance et une mobilisation des textes (dans le portefeuille de lectures de FMH) en lien avec la thématique choisie.

**Supports :**
/

# UE 5 : GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE D'UNE ORGANISATION

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Isabelle GOOS | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 1 | 30 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS114 | 3 | 60 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C7 – C9 |

**Critères de réussite :**

- Capacité à restituer les concepts et opération de base en comptabilité générale
- Capacité à restituer les concepts de base de la comptabilité analytique de coûts
- Capacité à restituer les concepts de base du contrôle de gestion : interprétations des résultats intermédiaires et finaux, anticipation des besoins financiers, adaptations des outils de gestion, budget spécifique et global
- Capacité à restituer les concepts de base du contrôle interne.
- Capacité à situer, superviser et présenter la fonction administrative et comptable d'une organisation du non-marchand

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen écrit – Examen sur l'ensemble de la matière. Cet examen regroupera :<br>• Restitution théorique par des questions à choix multiples. 30%<br>• Un exercice intégré de comptabilité et de gestion – interprétation multiple : 70% | 100 | Idem 1e session | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

* Maîtriser les éléments de base de la gestion financière : comptabilité générale, comptabilité analytique, contrôle de gestion, pilotage (objectifs, indicateurs, tableaux de bord)

• Connaître et comprendre le contrôle interne : concevoir ou adapter les procédures et pratiques de gestion dans un esprit de saine gouvernance.

* Concevoir le contrôle de gestion dans une vision holistique et dynamique de l'association

**Connaissances et compétences présumées acquises** :

Le cours est construit selon le principe comptable de prudence : les étudiants sont considérés ne disposer d'aucune connaissance en comptabilité.

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**

Au terme de l'UE, les étudiants seront capables :

- De superviser la fonction financière au sein de l'organisation
- De superviser la mise en œuvre d'une comptabilité dans le respect des normes comptables
- De superviser le contrôle de gestion en ce inclus l'anticipation des besoins au regard des développements stratégiques de l'association (activités, coûts, indicateurs de pilotage)
- D'élaborer un diagnostic financier

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**

1. Objectifs de la comptabilité
2. Cadre légal de la comptabilité
3. La comptabilité patrimoniale en partie double
4. La comptabilité analytique – La gestion des coûts
5. Le processus budgétaire et le diagnostic financier
6. le contrôle de gestion : outil holistique au service de l'association en lien avec le(s) projet(s) et la stratégie
8. Contrôle interne et contrôle externe

**Articulation avec d'autres unités d'enseignement :**

Cette unité d'enseignement s'articule étroitement avec l'UE 7 – UE 18 qui mettra en pratique de nombreuses techniques comptables et budgétaires identifiées dans l'UE5.

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**

Cours magistraux
Projet(s)
Travaux pratiques dirigés

Les compétences en gestion financière s'acquièrent de manière progressive et graduelle. La continuité des cours magistraux supposera la maîtrise des cours précédents quant à la théorie et aux exercices proposés. Les étudiants sont donc invités à valider cours après cours la maîtrise des éléments du cours précédent. Des temps de questions/réponses seront mis en place pour initier chaque cours afin de sensibiliser et stimuler un apprentissage régulier des étudiants tout au long du quadrimestre.

Le cours peut s'articuler autour de « projets » concrets amenés par les étudiants (questions liées à un ancrage professionnel, à une recherche d'emploi, …). L'objectif est de montrer aux étudiants quelques usages concrets des notions de comptabilité.

**Lectures imposées aux étudiants :**

/

**Supports :**

Diaporama
Vidéo
Portefeuille d'exercices corrigés
Syllabus

# UE 6 : DYNAMIQUES ET ACTEURS DES POLITIQUES SOCIALES

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Thierry DOCK | Christophe DEGRYSE, Josiane FRANSEN | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 1 | 60 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS104 | 6 | 120 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C2 – C9 – C10 |

| | Volume horaire | Formateurs | Pondération (%) |
|---|---|---|---|
| **Cadre et acteurs de la concertation politique et sociale** | 40 | Christophe DEGRYSE et Thierry DOCK | Evaluation intégrée |
| **Questions spéciales de politique sociale : Voyage d'études à l'étranger** | 20 | Josiane FRANSEN | |

**Critères de réussite :**

- connaissance et compréhension des mécanismes de décision et de concertation
- identification claire des institutions et des processus
- compréhension et analyse de la dynamique des acteurs
- capacité d'évaluation critique des mécanismes de concertation politique et sociale
- participation au voyage d'étude et remise du travail écrit lié à ce voyage

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen écrit – pour la partie Cadre et acteurs de la concertation politique et sociale. | 80% | Examen écrit – pour la partie Cadre et acteurs de la concertation politique et sociale. | 100% |
| Participation au voyage d'étude et remise d'un travail écrit | 20% | | |
| La participation au voyage et la remise d'un travail écrit conditionnent en 1ère session l'accès aux 2 autres parties de l'évaluation. En cas de non participation au voyage ou d'une non remise d'un travail, la mention PP (pas présenté) sera portée à l'activité d'apprentissage. | | | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Connaître les principes, mécanismes et acteurs de la prise de décision et de la concertation politique et sociale en matière de politiques sociales en Belgique francophone et au niveau européen
- Discerner les contextes politiques et institutionnels et leurs effets sur les politiques sociales
- Appliquer différentes grilles d'analyse issues des sciences sociales, en les articulant entre elles, à des problématiques sociales rencontrées par les individus
- Mettre en perspective les choix de politiques sociales par rapport aux problématiques étudiées

## 1. Cadre et acteurs de la concertation politique et sociale

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
Un suivi de l'actualité belge et européenne (politique, économique et sociale) est utile : quels sont les grands thèmes sociaux à la Une des médias, quels en sont les acteurs (syndicats, patronat, mouvements sociaux, ONG, associations, …) ?
Une connaissance de base des institutions belges et européennes (Commission européenne, Conseil de l'UE, Parlement européen, …) est nécessaire. Le cours comporte toutefois une mise à niveau de ces connaissances institutionnelles.
Pour une première approche de l'Union européenne, les étudiants peuvent utilement consulter :

- http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/index_fr.htm
- http://ec.europa.eu/publications/booklets/eu_glance/91/index_fr.htm

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :

- Connaître les principes, mécanismes et acteurs de la prise de décision et de la concertation politique et sociale en matière de politiques sociales en Belgique francophone et au niveau européen.
- Analyser les enjeux et logiques, les forces et faiblesses, les leviers de changement de ces acteurs et structures (compétence 2.2 du référentiel de compétences du MIAS).
- Identifier les réseaux et acteurs potentiels, leurs ressources et leur logique d'action (compétence 8.1).

**Description**
/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
La première partie du cours porte sur le cadre et les acteurs de la concertation politique et sociale en Belgique francophone (Th. Dock)

1. Les institutions du secteur à profit social
2. Les acteurs représentatifs du secteur à profit social
3. Les acteurs et les dispositifs de la concertation sociale
4. Le cadre de la décision en Belgique francophone après la 6ème réforme de l'Etat
5. Les acteurs et les dispositifs de la concertation politique

La deuxième partie porte sur le cadre et les acteurs de la décision et de la concertation politique européenne (C. Degryse)
Les quatre axes principaux de ce cours sont :

1. les institutions : le fonctionnement institutionnel (Commission, Conseil, Parlement, etc.) ; les traités qui fondent l'action européenne ; le droit communautaire
2. les acteurs : la manière dont les différents groupes d'acteurs tentent d'influencer l'action européenne (acteurs politiques nationaux et européens, acteurs économiques, sociaux, etc.)
3. les processus : en particulier dans le domaine social : le droit social européen, le dialogue social européen, les enjeux sociaux de la gouvernance économique, et l'action des fonds structurels et autres budgets sociaux européens
4. une évaluation critique des résultats de l'« Europe sociale »

**Articulation avec d'autres UE :**
UE17 « Etude comparée de modèles de politiques sociales » / « Politiques sociales européennes »

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**
Cours magistraux
Séminaires

Les cours alterneront différentes séquences

- Exposés proposés par le formateur
- Démarches participatives (exercices, débats)
- Participation d'un intervenant témoin lors de différents cours.

**Lectures imposées aux étudiants :**
Une bibliographie sera conseillée aux étudiants.

**Supports :**
Portefeuille de lectures
Diaporama
Témoignage d'experts

## 2. QUESTIONS SPECIALES DE POLITIQUES SOCIALES : Voyage d'études

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
/

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :

- Distinguer des pratiques innovantes en matière de politiques sociales et/ou de management
- Identifier et analyser des logiques de construction et d'exécution des projets, programmes, dispositifs ou politiques d'action sociale
- Comparer les réalités situées dans d'autres contextes macro pour enrichir ses propres conceptions et pratiques d'ingénierie et action sociales
- Repérer, situer des questions ou enjeux éthiques issus des expériences rencontrées et permettant de questionner les postures et positionnements du cadre du non-marchand de l'action sociale

**Description**
/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
Voyage d'études. Cette activité pédagogique offre une occasion concrète d'ouverture à une autre réalité contextuelle.
Elle s'appuie sur la rencontre de partenaires déployant d'autres pratiques et/ou insérées dans un autre contexte culturel, socio-politique, voire économique et favorise comparaison, confrontation et décentration en matière d'ingénierie et d'action sociales nécessaires à l'analyse et à l'innovation.
Les étudiants visiteront des institutions sociales spécifiques de la région visitée ou développant des projets intéressants en matière d'ingénierie et action sociales.
Les enjeux de l'évolution des politiques sociales de la région visitée seront abordés.

**Articulation avec d'autres UE :**
Les matières et activités d'intégration du 1er semestre apporteront des éléments utiles à l'observation et à l'analyse sur le terrain.

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Séminaires

**Lectures imposées aux étudiants :**
/

**Supports :**
Témoignage d'experts

# UE 7 : METHODOLOGIE ET GESTION DE PROJETS

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Emmanuel MOSSAY | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 1 | 40 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS103 | 4 | 80 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C3 – C6 – C8 |

**Critères de réussite :**

/

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen oral - implication et apport individuel dans le cadre collectif de la communauté sur différents aspects du rôle de celle-ci sur l'évolution du développement professionnel de ses membres.<br>Les aspects à aborder sont : sens, capacité de travailler en équipe, capacité à structurer un projet de façon systémique, capacité à raisonner et à préparer une décision liée à un appel à projet, et à mettre en pratique les concepts et méthodes appris pendant le cours. | | Examen écrit individuel<br>• La mise en œuvre des concepts à la fois d'enjeux systémiques, d'objectif et d'indicateur par l'utilisation efficace, correcte et complète d'un ou plusieurs outil(s) présenté(s) au cours au travers de mises en situation.<br>• Une feuille de route complétée et argumentée comme aide à la réponse à un appel à projet choisi parmi ceux rencontrés durant le cours<br>• Appropriation de l'articulation entre des éléments présentés au cours et les appels à projets présentés pendant le cours. | 100 |
| Communication écrite : le travail écrit sera également évalué sur base de deux critères de « forme » à savoir :<br>• Savoir communiquer de manière professionnelle (Langage, rigoureux, clair et adapté au public-cible, présentation mise ne page, clarté, soin et précision, orthographe/ grammaire)<br>• Savoir organiser et structurer une présentation (titre, structuration du texte, cohérence de rédaction, références ou « preuves de raisonnement ») | | | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Définir les principes et logiques qui sont nécessaires au développement de projets et de réseaux.
- Choisir et utiliser les stratégies ET outils principaux de la méthodologie de conception, de gestion et d'évaluation de projets et de réseaux
- Situer les logiques et outils dans le contexte du pilotage d'une organisation

Se positionner dans une première approche du métier de coordinateur de projets et de réseaux.

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
L'étudiant/e a été en situation de « gestion de projet(s) » soit sous forme de responsable, soit sous forme de membre d'une équipe. Ces /cette expérience/s, même minimes, ont/a été acquise en situation professionnelle et/ou non professionnelle. Elle/il a la volonté de contribuer au bien commun par la gestion de projets collectifs, dépassant la gestion quotidienne d'une organisation associative ou autre.
Au cours de ces expériences, l'étudiant/e aura été confronté à l'élaboration d'un projet (au sein d'une association par exemple). La préparation, la structuration et la réalisation du projet aura eu lieu de préférence au sein d'un groupe et une première pratique de l'évaluation aura eu lieu.

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant/e sera capable de :

- définir les principes et logiques qui sont nécessaires au développement de projets
- choisir et utiliser les stratégies ET outils principaux systémiques de la méthodologie de conception, de gestion et d'évaluation de projets
- mettre en œuvre les notions de pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'impacts systémiques dans le cadre de gestion de projets en définissant notamment les enjeux, les objectifs cohérents et les indicateurs de contribution adéquats
- pouvoir appliquer une méthode de gestion & de réponse à un appel à projet
- se positionner dans une première approche du métier de coordinatrice/teur de projets
- mettre en application les notions vues au cours dans une « Communauté de pratiques », en co-élaborant un projet et de défendre collectivement un projet.

**Description**
/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
**Cours N°1 : Les éléments de définition & de cadrage d'un projet géré de façon systémique**
Présentation et pratique des outils de cadrage d'un projet, ainsi que la méthodologie de fixation d'objectifs et d'indicateurs de contribution (humaine, environnementale et économique) cohérents, réalistes. Découverte de l'approche systémique dans la gestion de projets.

**Cours N°2 : La place du projet au sein d'une organisation, la communication autour du projet, les appels à projets**
Méthode pratique pour co-construire, faire vivre et grandir un projet au sein d'une association, découverte des appels à projets pour le financement de projets spécifiques, méthodologie et cadrage, simulation pratique de réponses à des appels à projets par rapport aux enjeux pragmatiques d'une association.

**Cours N°3 : L'entrepreneuriat social, la découverte du business model social et l'équipe d'un projet**
Partage des différentes formes d'entrepreneuriat social , découverte du Business Model Social et ses caractéristiques. Construire en pratique une alliance avec des partenaires internes (collègues) et des partenaires externes pour réussir un projet collectif.

**Cours N°4 : La créativité entrepreneuriale: dimensions individuelle & collective**
Méthodes créatives pour « innover socialement » et définition des projets collaboratifs « fictifs », exercices concrets pour compléter un Business Model Social en équipe.

**Cours N°5 : Inspirations entrepreneuriales**
Rencontres & échanges avec plusieurs entrepreneurs sociaux – témoins.

**Cours N°6 : Préparation collective des présentations de projets**
Synthèse des outils présentés lors des 5 premiers cours, et préparation des présentations pour le cours N°7.

**Cours N°7 : Présentation des projets**
Présentation (et examen) oral des outils de cadrage par groupes d'étudiant/e/s pour des projets fictifs déterminés au cours N°4.

**Cours N°8 : Feedbacks et conseils complémentaires sur base des présentations de projets**

Après les dernières présentations des étudiant/e/s, le cours étant le plus pratique & interactif possible, ce dernier module sera dédié à un feedback et à des conseils liés aux présentations du 7ème cours, ainsi que des conseils supplémentaires pour approfondir la gestion de projets.

**Articulation avec d'autres UE :**
UE 4 « Fondements du management humain dans le non-marchand »
UE 9 « Financement du non-marchand »
UE 13 « Laboratoires d'ingénierie sociale 1 »

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**
Cours magistraux
Projet(s)
Travaux pratiques dirigés
Classe inversée

- Le cours est organisé sur base d'alternances d'apports théoriques et de mises en situation à travers les travaux de groupe organisés durant le semestre dans une logique de progressivité : les premiers cours seront plus « pilotés » par le formateur, et progressivement les étudiant/e/s deviendront les pilotes de la structuration de leur projets collectifs fictifs.
- Les étudiants mettent en pratique les notions théoriques et les méthodologies enseignées par le cadrage méthodologique d'un projet « fictif » tout au long de l'activité d'apprentissage. Cette mise en pratique est réalisée au sein de « communauté de pratiques » gérée par les étudiants eux-mêmes
- Des temps d'ateliers et de coaching à l'élaboration du projet sont prévus par le formateur pendant ces 8 cours.

**Lectures imposées aux étudiants :**
Aucune lecture imposée, plusieurs lectures & vidéos seront suggérées aux étudiant/e/s

**Supports :**
Diaporama
Vidéos
Témoignages d'experts
Edition collaborative

# UE 8 : PRODUCTION DE SAVOIRS ET PARTICIPATION

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Naoual BOUMEDIAN | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 1 | 30 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS106 | 3 | 60 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C1 – C8 – C9 |

**Critères de réussite :**

**Pour l'examen écrit :**

- Prise d'appui sur les éléments abordés au cours
- Clarté et précision dans l'exposé des réponses
- Articulation entre les éléments abordés dans chaque réponse (construction cohérente de la réponse aux questions)
- Orthographe et syntaxe correctes
- Respect du nombre de pages

La syntaxe et l'orthographe comptent pour 20% de la réponse. Les autres critères comptent pour 80%.

**Pour le travail écrit :**

Les critères repris ci-dessus et en plus :

- remise dans les délais du travail écrit relatif aux interventions des orateurs extérieurs
- respect du nombre de pages pour le travail écrit : minimum 2 p. et maximum 4 p.

La syntaxe, l'orthographe et le respect des échéances comptent pour 20% de la réponse. Les autres critères comptent pour 80%.

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen écrit | 50 | Idem 1e session - un examen écrit portant sur le cours ; remise d'un travail écrit (sauf si remis en juin et coté positivement - dans ce cas report de note ou possibilité d'améliorer le travail). | 100 |
| Travail individuel - En rapport avec les séances de cours obligatoires. Ce travail demandé sera court et ciblé. Minimum 2 pages et maximum 4 pages | 30 | | |
| Présence obligatoire aux séances consacrées à un exposé par un orateur invité | 20 | | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Connaitre les conditions (sociales, politiques, scientifiques, académiques…) de production et d'articulation des savoirs dans le non-marchand (savoirs des usagers, savoirs des professionnels, savoirs des chercheurs).
- Connaitre les conditions (sociales, politiques, scientifiques, académiques…) de participation des usagers à la production de savoirs.
- Mettre en pratique ces conditions autour d'une situation de production de savoirs

**Connaissances et compétences présumées acquises** :

Il n'y a pas de connaissances préalables présumées acquises au début de ce cours. Néanmoins, il est vivement conseillé de prendre connaissance d'un ou deux textes repris dans la farde lecture et postés sur la plateforme ConnectED HELHa. Ces textes sont une opportunité pour se **familiariser** avec un ensemble de problématiques liées au cours, une **certaine manière de raisonner** et un certain **langage**.

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :
- Connaitre les conditions (sociales, politiques, scientifiques, académiques) de production et d'articulation des savoirs dans le non-marchand (savoirs des usagers, des professionnels, savoirs des chercheurs).
- Connaitre les conditions de participation des usagers à la production de savoirs
- Mettre en pratique ces conditions autour d'une situation de production de savoirs.

**Description**
S'intéresser à la production des savoirs, c'est s'intéresser aux **conditions** de la production des savoirs. Ces conditions véhiculent, d'une part, des questions relatives à la **validité** des savoirs produits (versant épistémologique de la production des savoirs) et, d'autre part, des questions relatives à la **légitimité** des savoirs produits. Ce dernier versant de la production des savoirs pousse à questionner **l'articulation des savoirs entre eux**, traditionnellement envisagée dans le non marchand à partir de trois types de savoir : le savoir des **chercheurs**, le savoir des **professionnels** et le savoir des **usagers**.
Comment aborder la question de l'articulation entre ces 3 types de savoirs ? Répondre à cette question nécessite de s'arrêter sur les **méthodologies** de production des savoirs attenant à ces 3 types de savoir (versant épistémologique) mais aussi sur les **enjeux** qui se rapportent à chacun de ces savoirs.
Pour aborder ces différents aspects de la production des savoirs, nous allons d'abord poser un **cadre théorique général** qui nous servira de **repère** pour réfléchir à l'articulation des savoirs entre eux et à la production des savoirs du point de vue d'une confrontation entre ces trois types de savoirs. Ensuite, différents textes attenants à la **réalité professionnelle de différents secteurs** du non marchand et liés à cette thématique de la production des savoirs seront abordés pour enrichir ce premier cadre théorique et lui donner chair. La réalité de terrain, ainsi ressaisie au travers du prisme de la production des savoirs, questionnera tant le pôle des professionnels que celui des usagers. Différents dispositifs sociaux ou **différentes pratiques** de terrain (des usagers/associations d'usagers ou des professionnels) ayant cherché à exploiter ces différents savoirs seront présentés et discutés.
Parallèlement, nous accueillerons au cours un certain nombre d'orateurs (chercheurs, professionnels, usagers/associations d'usagers) qui nous feront part de leurs travaux.
Une partie des séances sera consacrée à des **travaux pratiques durant le cours** (travail en petits groupes durant la séance sur une problématique précise). Ce sera l'occasion d'approfondir le cours du point de vue de la posture de cadre.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
***1) Qu'est-ce que la production des savoirs***
- Production des savoirs et exigences méthodologiques de la production des savoirs dans les milieux professionnels
- Qu'est-ce qu'un savoir légitime ?
- Les freins à la production des savoirs : les enjeux sociaux de la production des savoirs
- Les différentes modalités de production des savoirs. Analyse de dispositifs

***2) Approfondissement de la thématique des savoirs des professionnels***
- Le savoir des professionnels ? Théorie et pratique. Une fausse dualité
- Analyse des statuts et usages des savoirs des professionnels
- Le savoir des professionnels : un savoir incorporé ?
- Le trajet méthodologique de la dés-incorporation des savoirs. Analyse de dispositifs
- Les enjeux de l'articulation des savoirs entre eux
- La légitimité des savoirs produits dans les milieux professionnels
- Les recherches actions collaboratives

***3) La production des savoirs. Le pôle des usagers***
- Les conditions de production des savoirs avec les usagers
- Le savoir des professionnels et des usagers : un enjeu social et politique.
- L'articulation des savoirs entre eux. Quelles limites ? Analyse de dispositifs
- L'utilisation des savoirs produits. La transmission des savoirs produits.
- Les « experts du vécu »

**Articulation avec d'autres UE :**
UE 2 « Evolution des métiers du social »
UE 12 Partie 1 : « Epistémologie et méthodes de recherche en sciences sociales
Partie 2 : « Recherche exploratoire en milieux professionnels
Ce cours introduit aux Ateliers de recherche (UE22) et au mémoire (UE23).

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Cours magistraux
Séminaires
Travaux pratiques dirigés

Chaque cours (plage de 4h) est composé de 2 parties. La première partie du cours (2h) est consacrée à des apports théoriques. La deuxième partie du cours (2h) consiste à mettre ces apports théoriques en situation soit au travers de l'analyse critique de dispositifs existant, soit au travers d'exposés d'orateurs invités. Une attention particulière à la posture de cadre est vue dans le cadre des travaux pratiques pendant le cours. Pour la question de la « participation », ce sont des orateurs extérieurs qui viennent présenter des dispositifs. Ceux-ci sont ensuite discuter collectivement pendant le cours (travail en petits groupes durant la séance).
Etant donné les travaux pratiques pendant les heures de cours (mise en pratique des concepts présentés), il est **vivement** conseillé d'être présent au cours.

**Lectures imposées aux étudiants :**
/

**Supports :**
Diaporama
Témoignages d'experts

# UE 9 : FINANCEMENT DU NON-MARCHAND

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Arnaud HENRY | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 1 | 40 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS113 | 4 | 80 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C7 |

**Critères de réussite :**

Pour le fond :

Repérer les principales logiques du financement des organisations du non-marchand

Prendre appui sur le contenu abordé dans le cadre du cours pour argumenter / justifier / expliciter ces logiques

Pour la forme :

Structuration des propos

Vocabulaire et syntaxe adaptés, clairs et précis

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen écrit : présenté en session | 80 | Seul l'examen présenté en seconde session interviendra dans la note octroyée | 100 |
| Travail en groupe : présenté lors d'une des dernières séances de cours | 20 | | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

À l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :

- Définir, situer et comprendre les principes, logiques et dispositifs PRINCIPAUX de financement du secteur non marchand ;
- Situer ces dispositifs de financement à partir du métier de responsable d'institution.

**Connaissances et compétences présumées acquises** :

Aucune. Ce cours est une première approche visant à se familiariser avec le financement des structures d'économie sociale et du non-marchand.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**

- La rationalité économique du secteur non-marchand et de l'économie sociale.
- Défis et opportunités dans le financement du non-marchand et de l'économie sociale
- Financement de la gestion courante des organisations d'économie sociale et du non-marchand
  - Ressources publiques (en ce compris les fonds sociaux européens)
  - Ventes et cotisations
  - Philanthropie individuelle ou d'entreprise
  - Volontariat
- Financement des investissements des organisations d'économie sociale et du non-marchand
  - Fonds propres
  - Emprunts
- Financement des besoins de trésorerie des organisations d'économie sociale et du non-marchand
- La finance éthique et solidaire
- Les évolutions des modes de financement (crowdfunding, appels à projet, …)
- L'utilisation, la justification, le contrôle des subsides.
- Analyses de cas.

**Articulation avec d'autres UE :**
Ce cours s'articule à l'UE 5 « Gestion comptable et financière d'une organisation » et à l'UE 10 « Cadre législatif et réglementaire du non-marchand ». Ce cours pose, par ailleurs, les bases des matières qui sont abordées dans l'UE 15 « Développement et marketing de projets sociaux ».

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**

Cours magistraux : entrecoupé d'exercices pratiques et de présentations d'experts.
Travaux pratiques dirigés

**Lectures imposées aux étudiants :**
/

**Supports :**
Diaporama
Témoignages d'experts

# UE 10 : CADRE LEGISLATIF ET FINANCEMENT DU NON-MARCHAND

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Loïc BODSON | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 1 | 40 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS113 | 4 | 80 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C7 |

**Critères de réussite :**

- Comprendre et expliquer les principes juridiques et la logique de base inhérente aux différents domaines du droit abordé au cours
- Situer et savoir expliquer les enjeux liés à des questions juridiques
- Prendre appui sur le contenu abordé dans le cadre du cours pour argumenter / justifier / expliciter ses réponses
- Pouvoir structurer un argumentaire, en faisant usage d'un vocabulaire et d'une syntaxe adaptés, clairs et précis.

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation : examen oral** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation : examen oral** | **Pondération (%)** |
| | | | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Définir, situer et comprendre les principes, logiques et dispositifs PRINCIPAUX d'organisation et de financement du secteur non marchand, privé et public
- Repérer, choisir et mettre en application l'outillage de base et les réflexes professionnels utiles, lui permettant de mettre en place des dispositifs de gestion ou d'approfondir les matières qui le lui permettront.
- Situer ces dispositifs d'organisation et de financement dans le métier de responsable d'institution.

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**

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

- Repérer et expliciter, les logiques des principaux dispositifs de gestion juridique et administrative du secteur à profit social.
- Choisir et pouvoir mettre en application les principes des dispositifs de gestion juridique et administrative adaptés aux contextes, besoins et ressources disponibles.
- Disposer de clefs et outils pour approfondir certaines législations ou réglementations
- Situer ses choix dans une logique professionnelle argumentée.

**Description**

L'objectif principal de ce cours est de donner un aperçu global du cadre législatif et réglementaire du secteur non marchand : la notion de « secteur non marchand », le cadre législatif et réglementaire des structures du secteur non marchand, les réglementations spécifiques liées au droit du travail et au volontariat ainsi que quelques règles spécifiques liées aux activités d'une ASBL/société, la question de la responsabilité civile en ASBL/société, les rapports que les pouvoirs publics entretiennent avec le secteur non marchand.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu : non définitif**

Le plan serait le suivant :

- Introduction (succincte) au droit : définition de ce qu'est une norme, la hiérarchie des normes, différentes définitions sous l'angle juridique : « non marchand / marchand », « privé / public », …
- Cadre réglementaire ASBL : raison d'être, définition, instances, etc.
- Cadre règlementaire des Coopératives « entreprises sociales » : : raison d'être, définition, instances, etc.
- Aspects de gouvernance : définition, comment situer les règles de gouvernances par aux règles légales, les parties prenantes au sein de la structure, différents modèles, etc.
- Survol des obligations de la structure entant qu'employeur : le statut de salarié, aspects de responsabilité, lien de subordination, cadre légal de base, etc.
- Survol des différents statuts de personnes œuvrant pour la structure : volontariat, travail associatif, indépendants, artistes, etc. Quels régimes et quelles conditions pour leur application.
- Aspects de droit public : définition de « droit public » / « droit privé », aspects de droit fiscal, droit administratif (marchés publics), agréments, subsides, autres réglementations (RGPD, pratique du marché, protection du consommateur…), les partenariats « public/privé » (intercommunales, les ASBL communales, etc.)
- Régimes de responsabilité au sein de la structure : la responsabilité civile, responsabilité contractuelle et extra contractuelle, la responsabilité des mandataires de la structure, la responsabilité des travailleurs, … etc.

**Articulation avec d'autres unités d'enseignement :**

Ce cours pose les bases des matières qui sont abordées dans :

- UE 5 « Gestion comptable et financière d'une organisation »
- UE 16 « Législation sociale »
- UE 15 « Développement et marketing de projets sociaux ».

Cette UE est complémentaire à la matière abordée dans l'UE « Financement du non-marchand ».

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**

Cours magistraux
Seminaire (intervention de P Andrianne, de type « actualités du secteur », à encore convenir avec lui)

**Lectures imposées aux étudiants :**

cfr annexes du syllabus

**Supports :**

Syllabus
Portefeuille de lecture => annexes contenues dans le syllabus

# UE 11 : PHILOSOPHIE ET ETHIQUE DU MANAGEMENT DE L'ACTION SOCIALE

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Jean-Michel LONGNEAUX | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 1 | 20 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS108 | 2 | 40 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C10 – C11 |

**Critères de réussite :**

- Usage correct de la logique/ étapes de la méthode
- Référence correcte aux concepts travaillés.
- Référence au sens et aux dimensions organisationnelles de la méthode
- Pertinence et qualité des choix posés et argumentés.

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen écrit : de deux heures. L'examen portera sur la connaissance des contenus théoriques ainsi que sur le développement pertinent ET l'usage efficace de la méthode au départ d'une situation problème donnée | 100 | Idem 1e session | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Fonder conceptuellement et d'argumenter leurs choix éthiques de futur cadre
- Repérer et d'utiliser des outils (grilles de lectures, références légales …) leur permettant de poser des questionnements éthiques préalables à tout choix ou prise de décision
- Poser des points de repère personnels leur permettant de construire un positionnement professionnel et une identité professionnelle spécifique.

**Connaissances et compétences présumées acquises** :

/

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**

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

- Repérer une situation professionnelle présentant un dilemme éthique pour un cadre du non-marchand
- Mettre au travail le caractère éthique et déontologique de la pratique du métier de cadre
- Mettre en pratique une méthode de prise de décision au départ d'une situation posant un dilemme éthique pour un cadre du non-marchand
- Justifier ses choix professionnels en tant que cadre ou futur cadre
- Animer une démarche personnelle et collective lui permettant de poser des questionnements éthiques préalables à tout choix ou prise de décision

**Description**

/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
Le cours a pour vocation de familiariser l'étudiant avec la dimension éthique de son action, sa posture et son identité de cadre ou de futur cadre du non-marchand, dimension essentielle et faisant partie intégrante du métier et de son exercice.
La réflexion éthique peut porter sur différentes dimensions de l'exercice du métier de cadre :

- Le cadre lui-même (ses choix, ses valeurs, …)
- Le cadre face aux problématiques des usagers
- Le cadre en relation avec son équipe
- Le cadre et son institution (contraintes internes)
- Le cadre et le contexte (les politiques sociales et leur mise en œuvre, les contraintes économiques, les réseaux, …)

Le choix de la grille d'analyse éthique fera en soi l'objet d'une réflexion.

L'accent sera mis sur la découverte et la mise en pratique d'un outil de discernement éthique et de résolution de situation-problèmes : la méthode Doucet.
Il en sera démontré le sens, la spécificité par rapport à d'autres approches, son enjeu philosophique mais aussi organisationnel. Cet outil sera situé dans l'intérêt de son usage pour un cadre du non-marchand.

**Articulation avec d'autres UE :**
Les concepts abordés ainsi que la grille d'analyse proposée seront travaillés durant un atelier réflexif.
Une partie de la dernière séance sera commune à l'UE « Philosophie et éthique du management de l'action sociale ».

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Cours magistraux
Travaux pratiques dirigés

Après présentation et mise en pratique de la méthode Doucet en auditoire, dans un second temps, au départ de situations de terrain, un travail d'appropriation de la méthode sera envisagé en sous-groupe.
Ces temps seront accompagnés par l'enseignant qui, en fin d'exercice, donnera sens et fera synthèse des acquis.
La méthode pédagogique envisagée a pour objectif de passer de l'expérimentation collective vers la mise en œuvre individuelle de la démarche.

**Lectures imposées aux étudiants :**
/

**Supports :**
La méthode Doucet
Notes de cours
Récits de situations-problèmes
Les étudiants sont invités à déposer des situations problèmes issues de leur pratique de management (ou observées) en vue d'alimenter la mise en exercice de la méthode Doucet.

# UE 12 : RECHERCHE EN INGENIERIE ET ACTION SOCIALES

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :**<br>Philippe LESNE | **Autres formateurs :**<br>Christine BISTON, Naoual BOUMEDIAN, Renaud DE BACKER, Jean-François GASPAR, Marc KLAINER, David LALOY, Mélanie LATIERS, Daniel MARTIN, Anne-Françoise SANTY, Marie SCHOTS, Jacques VALENTIN | |
| **Cycle :**<br>Master | **Quadrimestre :**<br>1 et 2 | **Niveau du CFC :**<br>7 |
| **Bloc :**<br>1 | **Volume horaire :**<br>200 | **Langue d'enseignement et d'évaluation :**<br>Français |
| **Code :**<br>IS109 | **Volume crédits ECTS :**<br>12 | **Coefficient de pondération dans le programme global :**<br>240 |
| **UE prérequise(s) :**<br>Pour l'UE 22 « Théories et pratiques de la recherche » | **UE corequise(s) :**<br>/ | **Compétences et capacités :**<br>C1 – C2 – C10 |

| | Volume horaire | Formateurs | Pondération (%) |
|---|---|---|---|
| **Épistémologie et méthodes de recherche en sciences sociales** | 30 | Naoual BOUMEDIAN, Jean-François GASPAR, Mélanie LATIERS David LALOY | Évaluation intégrée |
| **Recherche exploratoire en milieux professionnels** | 170 | Christine BISTON, Renaud DE BACKER, Thierry DOCK, Marc KLAINER, Philippe LESNE, Daniel MARTIN, Anne-Françoise SANTY, Marie SCHOTS, Jacques VALENTIN | |

**Critères de réussite :**

À l'issue de la recherche, l'étudiant sera capable de :

- Mettre en œuvre les différentes étapes d'une recherche
  - Formuler une question de recherche en lien avec l'ingénierie et l'action sociales
  - Contextualiser la problématique choisie
  - Élaborer et mettre en œuvre un processus de recherche en lien avec l'objet de recherche et la réalité de terrain en prenant appui sur une méthode de recherche (éventuellement en utilisant une deuxième de manière complémentaire)
  - Développer une lecture critique des méthodes utilisées et de la position occupée en prenant appui sur la littérature
  - Mener une analyse et une interprétation critiques des données recueillies
  - Présenter et interpréter les résultats de la recherche
  - Dégager des pistes d'action, des perspectives et des réflexions
- Communiquer par écrit les résultats de la recherche
- Gérer la recherche en autonomie

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (/140 points)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (/140 points)** |
| Travail | 100% | idem | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**
Au terme de l'UE, l'étudiant sera capable de :
- Connaître et mettre en œuvre les principes épistémologiques liés à un processus de recherche ainsi que les principales méthodes de recherche
- Les mettre en application dans une recherche sur un terrain restreint (un terrain principal et un terrain complémentaire) en milieux professionnels
- Proposer des perspectives, des pistes d'action et/ou de réflexion et/ou de recherche en tant que cadre ou futur cadre

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
Principes de base de la recherche en sciences sociales ; parmi de nombreux ouvrages de référence, celui qui suit permet de se (re)mettre au courant des principes de base liés à la recherche en sciences sociales : QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L. (2006), Manuel de recherche en sciences sociales. Paris : Dunod.

**Articulation avec d'autres UE :**
- Évolution des métiers du social UE2, Analyse des organisations UE3, Production de savoirs et participation UE8
- Ce cours est très directement articulé à l'UE22 (Ateliers de recherche et Sirmias) en M2. Il fournit des éléments indispensables à la réalisation du mémoire UE23.

## 1. Épistémologie et méthodes de recherche en sciences sociales

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
À l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :
- Développer et pratiquer la recherche comme outil de compréhension critique et de diagnostic social et/ou comme appui au développement de services, projets, programmes, dispositifs ou politiques.
- Construire une question de départ / un objet de recherche
- Élaborer un processus de recherche adapté à l'objet et au contexte
- Connaître les éléments essentiels d'un processus général de recherche sur un objet restreint
- Se familiariser avec les principales méthodes de recherche : identifier leurs fondements, leurs apports, leurs limites et aussi leurs complémentarités
- Développer une lecture critique des méthodes utilisées et de la position occupée
- Prendre appui sur quelques textes classiques relatifs aux méthodologies de la recherche en sciences sociales
- Prendre en compte les enjeux (scientifiques et pratiques), les pièges (e.g. impressionnisme, misérabilisme, etc.) et les contraintes (institutionnelles, professionnelles, académiques, économiques, politiques) majeurs des processus de compréhension des faits sociaux
- Développer une posture critique envers le sens commun (y compris dans ses manifestations au cœur des savoirs scientifiques)
- Prendre en compte la position occupée par le chercheur, son rapport à l'objet et le rapport social à l'enquêté

**Description / Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
Après une introduction portant sur l'épistémologie de la recherche en sciences sociales, les principales méthodes de recherche en sciences sociales seront passées en revue.
- Introduction portant sur les concepts de base de la recherche en sciences sociales
- Présentation des enjeux, obstacles et précautions épistémologiques majeurs (une attention particulière sera accordée à la position du chercheur)
- Présentation des principales méthodes de recherches en sciences sociales : observation, entretien (individuel et de groupe), approche biographique, focus group, analyse quantitative
- Présentation de quelques textes de référence liés à ces méthodes

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Cours magistraux
Lectures obligatoires en autonomie

2 séances de présentation des principaux principes épistémologiques et 4 séances, regroupées en deux journées, consacrées aux principales méthodes de recherche en sciences sociales.

| **Lectures imposées aux étudiants :** | **Supports :** |
|---|---|
| Précisées aux étudiants lors des séances. De plus, il s'agira que les étudiants lisent au moins trois références parmi celles proposées dans la bibliographie du cours (disponible sur ConnectED). | Bibliographie<br>Diaporama |

## 2. Recherche en milieux professionnels

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
La présente activité consiste en une recherche à faire sur deux terrains liés à l'ingénierie et l'action sociales (un terrain principal et un terrain complémentaire).

**Description**
Dans le cadre de cette activité d'apprentissage, l'étudiant s'appuiera sur un ancrage en milieux professionnels :

- Pour déterminer une question de recherche ;
- Pour comprendre et analyser le contexte organisationnel, institutionnel et sectoriel de la question mise au travail ;
- Pour mener les démarches et recueillir les données nécessaires pour sa recherche.

L'étudiant adoptera une posture de chercheur afin d'élaborer une méthodologie de recherche pertinente, d'interpréter et présenter les résultats de la recherche, de proposer des perspectives, des pistes d'action et/ou de réflexion et/ou de recherche.
Le lieu d'immersion choisi pour l'activité d'apprentissage « Immersion en situation professionnelle et intervisions » sera privilégié comme terrain de recherche principal pour la recherche.
L'étudiant bénéficie de 6 séances d'accompagnement pour le guider dans sa recherche.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**

Recherche
Travaux pratiques dirigés
Travaux sur le terrain
Accompagnement individuel

| **Lectures imposées aux étudiants :** | **Supports :** |
|---|---|
| Cette activité de recherche nécessite de nombreuses lectures orientées vers l'objet de recherche.<br>Ces lectures peuvent être conseillées par l'enseignant accompagnateur ou par les milieux professionnels. | Dossier de référence<br>Diaporama<br>Bibliographie |

# UE 13 : LABORATOIRES D'INGENIERIE SOCIALE 1

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Philippe LESNE | Christine BISTON, Renaud DE BACKER, Marc KLAINER, Daniel MARTIN, Anne-Françoise SANTY, Marie SCHOTS, Jacques VALENTIN | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 et 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 1 | 110 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS110 | 7 | 140 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C1 – C2 – C3 – C6 – C9 |

**Critères de réussite :**

Les critères de réussite sont détaillés dans le document de référence distribué et commenté en début d'activité.
La note est collective. Toutefois, la note pourrait être individualisée dans le cadre de situations objectivées avec le groupe.

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (/140 points)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (/140 points)** |
| Rapport de mission | Contenu /70<br>Forme /20 | En cas d'échec, le groupe d'étudiants sera amené à améliorer le travail écrit déposé dans le cadre de la 1e session et à le défendre oralement devant un jury d'accompagnateurs. Si les conditions de groupe ne sont pas réunies, l'étudiant déposera individuellement un travail écrit selon des consignes précises au regard des difficultés rencontrées dans le cadre de la première session, travail qu'il défendra oralement devant un jury d'accompagnateurs. | |
| Présentation orale | /20 | | |
| Bilan individuel de la mission | /30 | | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Comprendre, questionner et analyser un problème complexe ancré dans la réalité de l'ingénierie sociale (contexte réel)
- Expérimenter quelques outils du métier de consultant
- Elaborer une méthodologie pour récolter des données pertinentes
- Mener une analyse de la problématique, en identifier les enjeux et en tirer de nouveaux éléments de compréhension et des indicateurs pour la décision
- Apporter des solutions ou recommandations innovantes à une question du domaine de l'ingénierie sociale
- Communiquer ces recommandations au commanditaire et à un public moins averti (démontrer des capacités rédactionnelles et de présentation orale)
- S'organiser en équipe pour mener à bien cette mission
- Respecter les règles déontologiques inhérentes à ce travail

**Connaissances et compétences présumées acquises** :

/

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**

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

- Comprendre, questionner et analyser un problème complexe ancré dans la réalité de l'ingénierie sociale (contexte réel)
- Expérimenter quelques outils du métier de consultant
- Elaborer une méthodologie pour récolter des données pertinentes

- Mener une analyse de la problématique, en identifier les enjeux et en tirer de nouveaux éléments de compréhension et des indicateurs pour la décision
- Apporter des solutions ou recommandations innovantes à une question du domaine de l'ingénierie sociale
- Communiquer ces recommandations au commanditaire et à un public moins averti (démontrer des capacités rédactionnelles et de présentation orale)
- S'organiser en équipe pour mener à bien cette mission
- Respecter les règles déontologiques inhérentes à ce travail

**Description**

Cette activité pédagogique permet aux étudiants de se mettre dans la peau d'une équipe de consultants et de répondre à une commande institutionnelle réelle.
Les commandes portent sur des questions d'ingénierie sociale (étude d'opportunité, de faisabilité, évaluation d'un projet, d'un service, diagnostic…).
Le travail de consultance s'étale d'octobre à avril. Les résultats obtenus sont présentés au commanditaire dans un rapport écrit et lors d'une présentation orale.
Les étudiants travaillent en équipe de 5 ou 6 étudiants, supervisés par un enseignant accompagnateur lors de 5 séances d'accompagnement collectif.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**

/

**Articulation avec d'autres UE :**

L'activité est en lien étroit avec le cours d'épistémologie et méthodes de recherche en sciences sociales.

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**

Travaux pratiques dirigés
Travaux sur le terrain
Accompagnement collectif

**Lectures imposées aux étudiants :**

Deux ouvrages sur le métier de consultant sont vivement conseillés pour démarrer la consultance :
Do Marcolino, P.-M. (2008). Les fiches outils du consultant. Paris : Eyrolles.
Aubert-Lotarski, A., Lecointe, M., Maës, B., Rebinguet M., & Saint-Jean, M. (2006). Conduire un audit à visée participative. Lyon : Chronique sociale.
Cette activité nécessite également des lectures orientées vers l'objet de la commande.
Ces lectures peuvent être conseillées par l'enseignant accompagnateur ou par le commanditaire.

**Supports :**

Dossier de référence
Diaporama
Bibliographie

# UE 14 : ANALYSE ET STRATEGIES DE L'ACTION SOCIALE

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Thierry DOCK | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 2 | 50 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS201 | 5 | 100 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C2 – C8 – C9 |

**Critères de réussite :**

L'évaluation portera sur deux volets, chacun pour la moitié de la note globale.

Le premier volet prendra la forme d'un examen oral.

Une liste de questions sera proposée avant la session. Lors de l'examen oral, l'étudiant.e sera interrogé.e sur des questions tirées au hasard.

Le second volet sera au choix de l'étudiant.e et portera, soit sur la réalisation d'un travail écrit, soit sur l'animation d'une classe inversée sur un thème choisi en concertation avec le titulaire du cours.

Pour le travail écrit : pour atteindre le seuil de réussite, l'étudiant(e) sera capable :

- d'analyser une situation concrète d'action sociale vécue et/ou choisie par l'étudiant.e ;
- d'utiliser pour cette analyse des concepts et des éléments du cadre théorique proposé dans le cadre du cours ;
- de proposer, à partir d'une situation concrète choisie par lui/elle, un plan d'action adapté et réaliste, qui vise à une transformation sociale et une émancipation des acteurs.

Pour déterminer le degré de maîtrise, il sera tenu compte :

- Du degré de pertinence et de précision de l'analyse réalisée ;
- De la pertinence du plan d'action au regard de la situation choisie ;
- De la cohérence d'ensemble de ce plan.

Il sera également tenu compte de la clarté de l'expression écrite et de l'orthographe. Des défaillances dans l'orthographe, la syntaxe et la notation des références entraineront un retrait de points.

Pour la classe inversée : Un sous-groupe sera constitué et sera en charge de la préparation d'une séance. Il veillera, en coordination avec le titulaire du cours à :

- opérer la lecture préalable d'un ou deux articles qui seront ensuite conseillés aux autres membres du groupe de manière à alimenter des portefeuilles de lecture ;
- définir un schéma d'intervention ;
- prévoir et préparer un schéma d'animation qui comprendra, le cas échéant, la présentation d'intervenant.es externes ;
- contacter les oratrices et orateurs ;
- animer et alimenter le débat et les échanges.

L'évaluation de la réussite portera sur la préparation et l'organisation de la classe inversée : respect des consignes et de l'agenda, qualité de la préparation, clarté et précision dans l'intervention proposée,…

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen oral 50% | | Examen oral 50% | |
| Travail individuel ou travail en groupe 50% | | Travail individuel 50% (selon les modalités définies ci-dessus) | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Analyser les nouvelles figures de l'action sociale pratiquées dans les institutions du non-marchand et en dégager les enjeux
- Expliciter et argumenter leur regard critique sur les évolutions des pratiques d'action sociale observées
- Concevoir les fondements de pratiques d'action sociale innovantes articulant logiques institutionnelles et besoins des publics dans une perspective émancipatrice.
- Réagir à des modèles imposés, dans leur environnement institutionnel, organisationnel et dans l'exercice de la fonction de cadre, en utilisant les leviers de concertation existants et en ayant recours aux mécanismes de participation et d'apprentissage collectifs.

**Connaissances et compétences présumées acquises** :

Pour les étudiant-e-s concerné-e-s, les connaissances acquises dans le cadre de l'UE 1 (Master 1) « Mutation du contexte économique, politique et social » enrichiront les échanges et interactions dans le cadre du cours et/ou des exercices en sous-groupe. Il en est de même pour les questions théorico-pratiques rencontrées dans le cadre d'une ou des formations précédentes (AS, éducateur spécialisé, autres).

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**

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

- Identifier et analyser les nouvelles problématiques des pratiques sociales, saisir les nouvelles figures de l'intervention sociale, à partir du point de vue spécifique des formes d'action mises en œuvre par les pratiques institutionnelles et des apprentissages qu'elles rendent possibles ;
- Acquérir une expertise portant sur l'analyse et la critique, dans une perspective émancipatrice, des modes de participation et d'apprentissage privilégiés par les pratiques institutionnelles et articulant logiques institutionnelles et besoins des publics.

**Description**

/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**

Le cours sera structuré autour de 3 parties.

I. Les niveaux et les acteurs de l'action sociale

II. Action sociale et égalité

III. Engagement et action sociale

**Articulation avec d'autres unités d'enseignement :**

Le module sera principalement articulé avec l'UE1 'Mutation du contexte économique, politique et social' ainsi qu'avec l'UE6 'Dynamiques et acteurs des politiques sociales'.

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**

Cours magistraux
Séminaires
Classe inversée

Le cours sera principalement organisé autour de cours magistraux. Des séminaires thématiques avec des actrices et acteurs de terrain seront également organisés.

Ces séminaires seront construits autour des principales lignes suivantes :

- ✓ présentation d'un projet thématique et des principaux enjeux que les porteurs du projet cherchent à rencontrer ;
- ✓ présentation des méthodes mises en œuvre dans la volonté de rencontrer ces enjeux ;
- ✓ analyse du caractère innovant dans les objectifs ou les moyens mis en œuvre ;
- ✓ débat et échanges avec les étudiant(e)s.

**Lectures imposées aux étudiants :**

/

**Supports :**

Portefeuille de lecture
Diaporama
Témoignages d'experts

# UE 15 : DEVELOPPEMENT ET MARKETING DE PROJETS SOCIAUX

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Harmony GLINNE | | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 2 | 90 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS202 | 7 | 140 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |

**Critères de réussite :**
Maitriser les différents outils du développement de projets sociaux.
Construire un projet cohérent au niveau marketing, financier et juridique.
Mettre en œuvre les principes du lean start up

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| 1- Dossier (travail de groupe écrit) | 70 | Dossier | 100 |
| 2- Examen oral en groupe | 30 | | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**
Maitriser les différents outils du développement de projet.
Construire un projet cohérent au niveau marketing, financier et juridique.

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
Outils de base de la gestion de projet

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
/

**Description**
L'UE est articulée en plusieurs temps :

- Des ateliers animés par des intervenants extérieurs sur des thématiques précises du développement de projets sociaux ;
- Des séances collectives : au démarrage (introduction du dispositif), à mi-parcours (coaching de groupe) et en fin de semestre (présentation des projets)
- Des temps de travail en groupe (en autonomie).

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
Introduction
Atelier 1 : Créativité et lean startup
Atelier 2 : Pourquoi établir une stratégie ?
*Outils : BMC et Personna*
Séance en autonomie 1
Atelier 3 : Focus problème
*Outils : Carte d'empathie et Guide d'exploration*
Séance en autonomie 2
Atelier 4 : Forme juridique (asbl/coopérative) et gouvernance
Atelier 5 : Proposition de valeur et éléments à prendre en compte pour la communication externe
Atelier 6 : Modes de financement et analyse de la viabilité financière du projet

Séance en autonomie 3
Coaching : retour sur le recueil de données et l'analyse de la viabilité financière
Atelier 7 : Pitch commercial
Séance en autonomie 4
Présentation des travaux
Séance en autonomie 5 : clôture du projet

**Articulation avec d'autres UE :**
UE 7 Méthodologie et gestion de projets

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**
Projet
Séminaire

**Lectures imposées aux étudiants :**

/

**Supports** :
Les supports de cours seront construits par les étudiants au fur et à mesure des ateliers.

# UE 16 : LEGISLATION SOCIALE

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Mehmet SAYGIN | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 2 | 30 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS210 | 3 | 60 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C5 – C7 – C9 |

**Critères de réussite**

Capacité à comprendre et à appliquer les grands principes de la concertation sociale et les dispositions légales en vigueur en matière sociale aux cas pratiques soumis à l'étudiant.

Capacité à prendre position, dans le cadre d'un positionnement de responsable, face à une situation précise et à rédiger de façon correcte, lisible, claire et précise un écrit faisant état de ces décisions en prenant en compte le statut de la personne qui va recevoir cet écrit.

**Modalités d'évaluation**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen écrit – Examen à livre ouvert. Une (ou des) situations pratiques seront soumises à l'étudiant qui devra, en références aux aspects légaux en vigueur, proposer des pistes de résolution de ces situations. Ces pistes seront rigoureusement argumentées au regard de la législation sociale. | 100 | Idem 1e session | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- concevoir un processus de management humain qui tienne compte à la fois de la réussite de la mission de l'organisation dans sa globalité que du bien-être des travailleurs ;
- mobiliser des processus et des outils d'accompagnement des travailleurs en fonction du contexte de l'organisation ;
- mobiliser diverses pratiques de management humain en fonction des réalités rencontrées ;
- appliquer les principes, règles et procédures importants de la législation sociale ;
- utiliser les sources d'information pertinentes pour résoudre des questions relatives à la gestion du personnel ;
- situer les responsabilités et les fonctions des acteurs internes et externes en matière de gestion du personnel.

**Connaissances et compétences présumées acquises**

Les étudiants doivent avoir une connaissance suffisante de la législation relative au droit du travail et des dispositifs de subsidiation qui leur permettent de savoir si ce qu'ils souhaitent mettre en place ou si les décisions qu'ils souhaitent prendre sont conformes au droit du travail.

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique**

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

- situer les responsabilités légales et les fonctions des acteurs internes et externes en matière de gestion du personnel ;
- instaurer une politique de gestion du personnel éthique et concertée : prendre en compte le but social de la structure et les contraintes légales et, à partir de ces deux éléments, mettre en place une politique du personnel la plus équitable et équilibrée possible ;
- assurer une veille critique et agir sur l'usage des dispositifs de gestion : se montrer sensible à l'application des législations sur le terrain et aux écarts possibles et qui posent problème en situation concrète ;
- appliquer les principes, règles et procédures importants de la législation sociale ;

- ajuster et/ou concevoir des dispositifs de gestion adaptés aux objectifs poursuivis et aux ressources disponibles : prendre en compte les législations en vigueur pour prendre des décisions en matière de gestion, établir de manière pertinente des liens entre des législations en vigueur et les objectifs poursuivis, argumenter ses choix en matière de gestion prenant appui sur les législations en vigueur ;
- utiliser les sources d'information pertinentes pour résoudre des questions relatives à la gestion du personnel : rechercher au bon endroit la bonne information légale à prendre en compte et la référencer rigoureusement.

**Description**
/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu**
Les thématiques suivantes seront évoquées et/ou approfondies :
- la hiérarchie des normes en droit social ;
- la concertation sociale ;
- l'architecture de la représentation interprofessionnelle du secteur à profit social (ou non marchand) ;
- le recrutement et la gestion du personnel ;
- le temps de travail ;
- le bien-être au travail.

**Articulation avec d'autres unités d'enseignement**
/

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques** Cours magistraux

| **Lectures imposées aux étudiants** | **Supports** |
|---|---|
| / | / |

Il existe un ouvrage très intéressant, mais non demandé en tant que tel en raison de son prix. Il s'agit de « Guide de la réglementation sociale pour les entreprises – édition 2019 » de Francis Verbrugge, édité par les Editions Kluwer et Partena HR.

# UE 17 : ETUDE COMPAREE DE MODELES DE POLITIQUES SOCIALES

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Josiane FRANSEN | Nicolas LATTEUR, Elise LAY<br>+ un expert belge et un expert français dans la matière traitée | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 2 | 50 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS204 | 5 | 100 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C2 – C9 |

| | Volume horaire | Formateurs | Pondération (%) |
|---|---|---|---|
| **Référentiel d'analyse des politiques sociales** | 20 | Nicolas LATTEUR | Evaluation intégrée |
| **Politiques sociales européennes** | 10 | Elise LAY | |
| **Séminaire d'étude comparée de politiques sociales** | 20 | Josiane FRANSEN | |

**Mode d'évaluation :** intégrée

Les contenus des cours de N. Latteur et E. Lay serviront de points de repère pour à la fois préparer et analyser le contenu du séminaire.

Les consignes concernant les modalités d'évaluation seront précisées par les différents formateurs lors du début du cours.

**Critères de réussite**

- Compréhension des ressources d'information et d'analyse fournies dans les 3 activités.
- Connaissance approfondie des concepts et grilles de lecture développées dans le cours de Référentiel d'analyse des politiques sociales.
- Mise en relation des différentes ressources proposées.
- Transposition des approches développées à l'actualité, à l'analyse de politiques, d'évènements, de problématiques, …
- Mobilisation des concepts et grilles d'analyse afin d'analyser les impacts en termes de pratiques et positionnements politique et professionnel des acteurs sociaux et des responsables de projets et institutions du non-marchand
- Elaboration de propositions d'actions et d'interventions en lien avec différentes grilles de lecture proposées, à partir d'une posture de cadre.

***Les fiches descriptives ci-dessous des différentes parties composant l'UE, développent davantage ces critères.***

**Modalités d'évaluation :**

Seront précisées lors du 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.

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Maîtriser un référentiel d'analyse de sorte à repérer des modèles différents de politiques sociales
- Appliquer ce référentiel à des politiques sociales spécifiques
- Analyser les orientations de politiques sociales spécifiques prises par l'UE et par différents pays ou régions
- Se positionner et argumenter les choix de politique sociale qu'ils veulent soutenir
- Concevoir et argumenter les principes d'action sociale et de management en cohérence avec ces choix de politique sociale

## 1. Référentiel d'analyse des politiques sociales

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
Le cours nécessite essentiellement une capacité à intégrer des approches plurielles ainsi qu'une capacité à interroger les fondements économiques, sociaux, idéologiques et culturels des politiques contemporaines et les enjeux qui les sous-tendent.
Le cours entend s'appuyer sur les expériences et les représentations des étudiants, sur les savoirs acquis lors d'autres cours, afin de les mettre en relation avec des grilles de lecture des formes sociales contemporaines.
Les formes de la politique, ses lieux, les différents acteurs sociaux et leurs pratiques seront concernés mais également la manière dont ceux-ci participent à identifier des populations, à construire des représentations et à définir des formes légitimes d'intervention et d'expression (chez les populations identifiées tout comme chez les institutions habilitées à intervenir).

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :
- Identifier les référentiels à partir desquels les politiques sociales sont élaborées ;
- En décoder les multiples implications dans les champs social et professionnel ;
- Elaborer son propre positionnement et ses propres pratiques.

**Description**
Le cours entend se situer à la fois dans l'acquisition de capacités d'analyse et de compréhension des fondements qui structurent l'élaboration des politiques contemporaines en matière sociale.
Il s'agira :
- De faire une lecture approfondie :
  - des dynamiques politiques à l'œuvre dans les questions sociales et politiques contemporaines
  - d'interroger le rôle politique des institutions et des acteurs du « non-marchand »
- De construire progressivement des interrogations critiques sur les politiques sociales, les relations qu'elles supposent avec les populations concernées,
- De questionner les modèles d'organisation sociale que ces politiques déploient
- De définir son propre positionnement dans le champ professionnel,

Le cours requiert une capacité de synthèse critique des pensées qui tentent d'appréhender la politique et la démocratie dans sa complexité, une capacité à interroger à partir de celles-ci les formes et pratiques sociopolitiques, une capacité à transposer ces grilles de lecture afin d'interroger son propre positionnement et une capacité à élaborer à partir du cours des perspectives de changement.
Le cours requiert également une capacité à interroger les concepts avec lesquels sont pensés la politique et la démocratie.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
**Introduction – Présentation du cours**
- Présentation des approches développées dans le cours
- Rapports sociaux et politiques sociales

**Une interrogation est construite sur « qui sont les sujets de la politique et de la démocratie ». Cette lecture interroge tout autant les modes d'exercice du pouvoir politique que le positionnement politique des travailleurs sociaux. Travaillent-ils à s'approprier le monopole de la parole légitime ou travaillent-ils à l'appropriation par ceux qui en sont exclus du pouvoir politique ?**

- Grilles de lecture relatives :
  - aux dynamiques culturelles qui fondent les pratiques et décisions auxquelles participent et sont confrontés les « professionnels de l'action sociale » ;
  - aux rôles et mandats des professionnels de l'action sociale ;
- Interrogations sur les logiques de production et de reproduction des institutions, de leurs fonctionnements et des mandats confiés aux « professionnels de l'action sociale » ;
- Comment analyser les fondements des décisions et des pratiques politiques ?

**Chapitre 1 : Les Cultures politiques dominantes**
Le premier chapitre explore certaines des cultures politiques dominantes et tente de saisir les références culturelles auxquels les « professionnels de l'action sociale » sont confrontés et/ou desquels ils sont parties prenantes.

Dans ce chapitre, ce sont essentiellement des approches plurielles du néolibéralisme qui sont mobilisées. Ces approches seront mobilisées afin d'analyser des politiques portant sur une matière spécifique (ex. : enseignement, santé mentale, insertion socio-professionnelle, etc.)

**Chapitre 2 : Des cultures politiques alternatives**
L'objet de ce chapitre est de présenter succinctement quelques courants qui proposent le développement d'autres décisions et d'autres pratiques politiques

**Articulation avec d'autres unités d'enseignement :**
Lien important avec le « Séminaire d'études comparées de politiques sociales » qui abordera chaque année des questions liées à un champ d'activité spécifique ainsi qu'avec « Politiques sociales européennes ».

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Cours magistraux
Travaux pratiques dirigés

L'activité d'apprentissage peut être composée de cours magistraux et de travaux de lecture en groupe visant à une appropriation collective des contenus d'articles et à l'élaboration d'un questionnement sur ceux-ci.

**Lectures imposées aux étudiants :**
En fonction de la thématique spécifique développée au chapitre deux, des lectures pourront être définies.
Les étudiants pourront consulter les références suivantes :

- Basso, P. (2016). Le racisme européen. Critique de la rationalité institutionnelle de l'oppression. Paris : Syllepse.
- Hibou, B. (2012). La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale, Paris : La Découverte.

**Supports :**
Portefeuille de lecture

## 2. Politiques sociales européennes

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
L'étudiant aura suivi l'UE 6, « Cadre et acteurs de la concertation politique et sociale » (volet consacré à la dimension européenne), bloc 1.

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :

- Avoir un aperçu et une vision générale de la dimension européenne des politiques sociales
- Comprendre la diversité des modèles sociaux et des cultures politiques des Etats membres de l'UE et les conséquences sur la politique sociale européenne
- Relever les enjeux sociaux actuels communs aux Etats membres
- Appréhender les principaux leviers, instruments et outils (politiques, juridiques et financiers) à disposition de l'UE pour répondre à ces enjeux et soutenir les politiques sociales nationales et européennes
- Identifier les principaux services et acteurs clés mettant en œuvre les politiques sociales

**Description**
/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**

***I. Politiques sociales : notions***
1. Quelles fonctions remplissent-elles ?
2. Développement de divers modèles sociaux
3. Quelle est la conséquence de cette diversité sociale au niveau de l'UE ?

***II. Enjeux et défis sociaux communs des Etats membres***

***III. Instruments de l'UE pour soutenir les politiques sociales***
1. Partage de responsabilité entre Etats membres et l'UE dans le domaine social
2. Instruments politiques
3. Instruments juridiques
4. Instruments financiers

***IV. Services sociaux et acteurs clés mettant en œuvre les politiques sociales***

**Articulation avec d'autres UE :**
Lien avec « Référentiel d'analyse des politiques sociales » (N. Latteur) et le « Séminaire d'étude comparée de politiques sociales » qui abordera chaque année des questions liées à un champ d'activité spécifique.

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Cours magistraux

**Lectures imposées aux étudiants :**
/

**Supports :**
Diaporama

## 3. Séminaire d'étude comparée des politiques sociales

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
Intérêt pour l'actualité

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :

- Appliquer des référentiels d'analyse des politiques sociales à une politique sociale spécifique
- Analyser les orientations spécifiques prises par différents pays ou régions au départ d'une problématique similaire
- Se positionner et argumenter les choix de politique sociale qu'il veut soutenir
- Concevoir et argumenter les principes d'action sociale et de management en cohérence avec ces choix de politique sociale

**Description**
/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
Le séminaire d'études comparées des politiques sociales mettra au travail un thème spécifique, utilisé comme prisme et révélateur de l'évolution des politiques sociales. Ces dernières seront exposées par des experts belges comme étrangers.
Il ne s'agit pas ici de se spécialiser dans une matière, mais il s'agira de voir quelles grilles de lecture peuvent être activées pour voir comment sont traités les besoins d'un public plus fragilisé dans nos sociétés. Des tendances lourdes seront dégagées et révéleront des enjeux qui concernent le champ social dans son ensemble.
L'évolution des politiques sociales concerne, au premier chef, les futurs cadres du non-marchand. Celle-ci influencera l'avenir des institutions dont ils auront la gouvernance et dans lesquelles ils devront déployer leurs compétences.

**Articulation avec d'autres UE :**
Ce séminaire s'articule avec l'activité d'apprentissage « Référentiel d'analyse des politiques sociales » et celle de « Politiques sociales européennes ». La première activité apportera des références et des cadres d'analyse utiles à la comparaison des politiques sociales et la seconde donnera le cadrage qui permettra une mise en perspective des politiques traitées dans le séminaire à un niveau européen.

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Séminaires
Interventions d'experts dans une perspective de comparaison internationale. Echanges et débats au départ de ces dernières.

**Lectures imposées aux étudiants :**
/

**Supports :**
Exposés d'experts

# UE 18 : PILOTAGE STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Jacques VALENTIN | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 2 | 40 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS205 | 4 | 100 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C3 – C4 – C6 |

**Critères de réussite :**

***Il s'agit non seulement de comprendre la matière mais d'être à même de la mettre en application au service opérationnel de questions précises d'ingénierie sociale.***

Les examens doivent donc permettre à l'évaluateur de vérifier :

- la capacité de compréhension de la matière
- la capacité à mettre en application de façon pragmatique les principes, outils et méthodes
- Autre critère de réussite, moins central mais transversal :
- la capacité à communiquer de façon efficace

Pour plus de détails, ces capacités se déclinent au travers des critères sont les suivants :

- ✓ Clarté du propos
- ✓ Capacité à synthétiser
- ✓ Gestion du temps
- ✓ Liens avec des séances théoriques du cours et/ou avec d'autres sources pertinentes
- ✓ Capacité à mobiliser un regard pluriel sur la problématique abordée et à faire des liens
- ✓ Capacité d'intégration et de mobilisation concrètes des principes, outils et méthodes
- ✓ Pertinence et complétude
- ✓ Prise de recul et sens critique

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen oral – divisé en 2parties :<br>Une première partie est constituée d'une application personnelle préparée par l'étudiant. Il s'agit d'utiliser l'une ou l'autre ressource théorique, grille ou méthode évoquée pendant les cours au service de la résolution pragmatique d'une difficulté ou d'un problème vécu ou observé dans un contexte professionnel précis. L'étudiant fera état oralement de cette analyse dans le cadre de la première partie de l'examen. Cet exercice sera préparé pour l'examen mais ne devra pas nécessairement faire l'objet d'une production écrite à remettre avant ou pendant l'examen oral<br>(50% des points) | 50 | Idem 1e session | |
| La seconde partie de l'examen oral est constituée classiquement de question(s) sur la matière vue<br>(50% des points) | 50 | | |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**
Au terme de l'UE, l'étudiant sera capable de :
- Concevoir (ou intégrer) et faire évoluer un projet d'institution
- Traduire le projet institutionnel -comme combinaison d'un état des lieux, d'une intention d'agir et de valeurs- en principes organisationnels cadrés et gérés
- Communiquer et défendre ce projet en interne, vis-à-vis des pouvoirs organisateurs et en externe vis-à-vis des bailleurs institutionnels, partenaires, et autres parties prenantes
- Positionner l'organisation comme acteur d'un ou de plusieurs secteur(s)
- Identifier, mobiliser et coordonner les différentes ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet d'institution
- Accompagner l'évolution et le changement au sein de l'organisation, particulièrement aux étapes clés de sa vie
- Evaluer le projet institutionnel : savoir remettre en question et réajuster pour apprendre et évoluer
- Prendre appui sur une démarche qualité pour développer une prospective

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
Les connaissances et compétences préalables présumées acquises sont d'abord celles qui sont liées à l'UE3 et donc les acquis d'apprentissage du cours d'Analyse des organisations.
Il est aussi supposé que l'étudiant sera capable de mobiliser, par la pratique et/ou par l'observation antérieure, des situations organisationnelles pouvant entrer en résonnance avec les contenus vus au cours. Les situations de stages antérieurs ou tirées des UE12 & 13 (Recherche en Ingénierie et Action Sociales & Laboratoires d'Ingénierie sociale) peuvent constituer un point d'appui.

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :
- Concevoir (ou intégrer) et faire évoluer un projet d'institution
- Traduire le projet institutionnel -comme combinaison d'un état des lieux, d'une intention d'agir et de valeurs- en principes organisationnels cadrés et gérés
- Communiquer et défendre ce projet en interne, vis-à-vis des pouvoirs organisateurs et en externe vis-à-vis des bailleurs institutionnels, partenaires, et autres parties prenantes
- Positionner l'organisation comme acteur d'un ou de plusieurs secteur(s)
- Identifier, mobiliser et coordonner les différentes ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet d'institution
- Accompagner l'évolution et le changement au sein de l'organisation, particulièrement aux étapes clés de sa vie
- Evaluer le projet institutionnel : savoir remettre en question et réajuster pour apprendre et évoluer
- Prendre appui sur une démarche qualité pour développer une prospective

**Description**
3 dimensions du pilotage des organisations baliseront la thématique du cours :
- Interne/externe (les travailleurs, les bénévoles, les décideurs, les propriétaires, les structures, les modes de fonctionnement… mais aussi les publics, les partenaires, les « concurrents », les financeurs et institutionnels…)
- Passé/présent/futur (la vie de l'organisation : des prémices du projet institutionnel au renouvellement de celui-ci en passant par les évolutions, progressions, crises, impasses, déblocages, développements…)
- Si le niveau privilégié est évidemment -c'est le sujet du cours- le pilotage organisationnel, cette porte d'entrée se doit aussi d'ouvrir à des liens pertinents avec les autres niveaux de la grille d'Ardoino : personnel/interpersonnel/groupal-/institutionnel/macrosocial

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
**Structure du cours, logique de progression et principales thématiques abordées :**

- **Définitions et repères conceptuels** :

Clarification notionnelle-conceptuelle; formations et expériences éventuelles en pilotage des organisations du non-marchand

- **Modélisations théoriques** :

Appropriation critique des référentiels principaux du pilotage stratégique des organisations :
  - ✓ *Stratégie et évolution de la pensée stratégique, décision et modèles de décision, management stratégique, pilotage stratégique par objectifs, approche qualité, gestion prospective, gouvernance et parties prenantes (shareholders VS stakeholders), RSE-Développement Durable-Ethique*
  - ✓ *Vision-finalités-valeurs-mission-objectifs stratégiques-stratégies d'action*

- **Le projet institutionnel à appréhender et piloter...**
  - ✓ *Comment le responsable s'y prend-t-il pour penser, communiquer sur le projet institutionnel ? En interne, vis-à-vis des pouvoirs organisateurs, et en externe vis-à-vis des bailleurs institutionnels, partenaires, et autres parties prenantes ?*
  - ✓ *Comment le cadre pilote-t-il le projet institutionnel? Comment traduire les **valeurs** défendues, l'**état des lieux** initial justifiant le projet et **les volontés d'agir** en principes organisationnels cadrés et gérés ? Quelles ressources méthodologiques et/ou quelles impositions institutionnelles?*
  - ✓ *Comment mesurer, évaluer, rendre des comptes, se justifier, rapporter ?*
    - Tableaux de bord, indicateurs stratégiques : outils, procédures et ressources méthodologiques appropriées (matrice BCG, strategy map, balanced scorecard)
    - Gestion de projets émergents, gestion axée résultats, etc. : des outils pour gérer et planifier aux outils pour comprendre et négocier

- **L'organisation comme une dynamique collective à orchestrer...**
  - ✓ *Comment faire vivre la structure, dégeler, impulser, animer ?*
    - Des origines de la recherche-action participative (K.Lewin) aux stratégies d'engagement (Joule & Beauvois) jusqu'à celles, récentes, du mouvement Nudge : entre participation et influence
    - La grille d'analyse stratégique
  - ✓ *Comment progresser, apprendre et "passer des caps" ?*
    - Gestion participative par objectifs, outils de diagnostic et de planification (Trigger, SEPO)
    - Les avatars de l'amélioration continue : de Demming à l'approche qualité; la qualité de plus en plus totale... (d'ISO 9000 à ISO 26000)
    - Apprentissage organisationnel (Argyris, Scharmer)
  - ✓ *Comment développer l'organisation par le pilotage de la vision ? Comment piloter au plan des valeurs et missions ? Comment et sur quelle base élaborer la vision de l'organisation ?*
    - La vision comme construction collective du projet institutionnel
    - Participation, gouvernance et prise de décision stratégique dans le non-marchand

- **L'organisation comme vision de la complexité à appréhender...**
  - ✓ *Comment gérer la complexité sans devenir compliqué ?*
    - Principes de base et grille systémique (Ecole de Palo Alto)
    - Sociocratie , Holacratie et nouvelles formes d'intelligence collective et de gouvernance (Université du Nous)
  - ✓ *Comment conduire, gérer ou piloter le changement ?*
    - Communication et changement des organisations (Institut Gregory Bateson, Muchielli)
    - L'accompagnement du changement et la gestion de conflit organisationnel, rôle de la direction et/ou recours au consultant interne ou externe

**La constitution d'une boîte à outils au service du pilotage stratégique des organisations sera favorisée :**

- ✓ Outils de pilotage et d'amélioration continue (Roue de Deming, GPE-projets émergents)
- ✓ Outils d'évaluation et/ou de gestion prospective (Diagnostic partagé en AFOM ou SEPO, matrice BCG, strategy map, balanced scorecard, stratégie de succès)
- ✓ Outil simplifié d'analyse stratégique
- ✓ Outil de développement des organisations par le pilotage de la vision
- ✓ Grille d'analyse et d'intervention systémique
- ✓ Outils de facilitation des démarches de pilotage stratégique (mandala d'organisation holistique, théorie U)
- ✓ Outils d'Intelligence Collective (Forum Ouvert, Cercles Samoa)
- ✓ …

**Articulation avec d'autres UE :**

Articulations avec les UE4 « Fondements du Management Humain dans le Non-Marchand », UE7 « Méthodologie et gestion de projets », UE20 « Partenariat et réseaux » et UE19 « Méthodologie du management humain ».

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :** Cours magistraux
Séminaires

Les cours magistraux seront « agrémentés » de quelques exercices de type jeux de rôles, mises en situation ou études de cas.

La modalité « séminaire » devrait permettre de commencer à s'essayer à utiliser les ressources théoriques et méthodologiques dans la réalité concrète et pragmatique de situations professionnelles vécues par les étudiants. Un panel avec quelques intervenants diversifiés du secteur non-marchand devrait illustrer et mettre en débat la partie du cours consacrée au pilotage du projet institutionnel.

**Lectures imposées aux étudiants :**

Quelques textes et articles seront distribués au cours (et/ou mis en ligne sur la plateforme ConnectED HELHa), ils seront complémentaires aux supports du cours : certains seront considérés comme partie intégrante de la matière, d'autres optionnels clairement identifiés à destination des étudiants qui souhaiteraient approfondir certains sujets.

**Supports :**

Portefeuille de lecture
Diaporama
Vidéo
Témoignages d'experts

Les supports du cours sont constitués des présentations PPT des séances, de quelques grilles, articles ou textes qui seront disponibles sur la plateforme ConnectED. En plus de ces supports seront mis à disposition, également sur la plateforme ConnectED HELHA, une bibliographie conseillée ainsi que quelques ressources intéressantes pour approfondir la matière.

# UE 19 : METHODOLOGIE DU MANAGEMENT HUMAIN

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Marie-Amélie JAILLOT | | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 2 | 40 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS206 | 4 | 80 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | C5 – C7 – C9 |

**Critères de réussite :**

Les étudiants sont évalués sur base de :

- Capacité à utiliser les notions vues au cours
- Capacité à les illustrer et à les mettre à distance
- Capacité à les mettre en débat, à les questionner et à argumenter
- Capacité de prise de parole, clarté du propos

La cotation est individuelle.

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Examen oral –<br>L'étudiant reçoit du formateur lors du dernier cours une question à préparer portant sur la capacité à utiliser les notions vues au cours sur une situation réelle.<br>Lors de l'examen oral, il tire au sort une question portant sur la matière vue au cours.<br>Ensuite, il prépare, expose et répond aux questions d'approfondissement du formateur sur chacune des deux questions (temps d'exposé et de réponses d'environ 15 minutes).<br>L'examen a lieu sans les notes du cours. | 100 | Les modalités d'évaluation et les critères d'évaluation sont identiques à la première session. | 100 |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Concevoir un processus de management humain qui tienne compte à la fois de la réussite de la mission de l'organisation dans sa globalité que du bien-être des travailleurs
- Mobiliser des processus et des outils d'accompagnement des travailleurs en fonction du contexte de l'organisation
- Mobiliser diverses pratiques de management humain en fonction des réalités rencontrées
- Appliquer les principes, règles et procédures importants de la législation sociale
- Utiliser les sources d'information pertinentes pour résoudre des questions relatives à la gestion du personnel
- Situer les responsabilités et les fonctions des acteurs internes et externes en matière de gestion du personnel

**Connaissances et compétences présumées acquises** :

L'étudiant(e) a suivi l'UE4 « Fondements de Management Humain dans le Non-Marchand ».

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**

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

- Piloter un processus RH tenant compte du contexte de l'organisation et de son évolution

- Concevoir le management humain en tenant compte à la fois de la réussite de la mission de l'organisation dans sa globalité et du bien-être des travailleurs ;
- Mobiliser des processus et des outils d'accompagnement des travailleurs adaptés au contexte de l'organisation ;
- Mobiliser diverses pratiques de management humain en fonction des situations rencontrées.

**Description**
/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
Contextualisation et réflexion sur le processus RH au sein de l'organisation.
Les activités opérationnelles de la GRH au sein de l'organisation et la GPEC.
Outil d'analyse et de diagnostic du fonctionnement RH au sein de l'organisation.
Les spécificités du management dans le secteur non-marchand.

**Articulation avec d'autres unités d'enseignement :**
UE3 « Analyse des organisations »
UE4 « Fondements du management humain dans le non-marchand »
UE21 « Fonction de cadre du non-marchand »

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**
Cours magistraux
Travaux pratiques dirigés

**Lectures imposées aux étudiants :**
/

**Supports :**
Diaporama
Vidéo
Témoignages d'experts
Portefeuille de lecture

Le syllabus est un support fourni aux étudiants pour alimenter la réflexion sans qu'un exposé in extenso n'en soit réalisé.

# UE 20 : PARTENARIAT ET RESEAUX

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Caroline DEBAILLE | / | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 2 | 30 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS203 | 3 | 60 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| / | / | A déterminer |

**Critères de réussite :**

Démontrer une maîtrise des concepts présentés au cours.
Proposer un outil cohérent à une situation/une problématique donnée et ce, dans une posture de cadre.
Démontrer une capacité réflexive par l'analyse, l'application ou la transposition de grilles d'analyse à des situations pratiques de travail en réseau et de communication en son sein.

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Lors des séminaires et des ateliers de travaux de groupe intégrés aux cours magistraux, les étudiants seront évalués sur base de leur présence et de leur implication.. | 20% | Examen oral individuel. | 100% |
| Un examen oral valant pour portera sur la connaissance des concepts développés au cours et sur l'analyse d'une situation de travail en réseau. L'examen oral s'organise par groupe de deux étudiants. Une question peut également être adressée individuellement. Lorsqu'il est manifeste que la connaissance du cours est inégale au sein du groupe, les notes sont différenciées. | 80% | | |

Les modalités relatives à cette prise en considération de la présence et de l'implication seront précisées lors du démarrage du cours.

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Définir les principes et logiques qui sont nécessaires au développement de projets et de réseaux.
- Choisir et utiliser les stratégies ET outils principaux de la méthodologie de conception, de gestion et d'évaluation de projets et de réseaux
- Situer les logiques et outils dans le contexte du pilotage d'une organisation
- Se positionner dans une première approche du métier de coordinateur de projets et de réseaux.

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
/

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable :

- D'établir un diagnostic sur la forme du réseau à mettre en œuvre dans un contexte donné
- De mettre en forme la création et le suivi de partenariats et de réseaux
- D'appréhender des enjeux stratégiques sous-jacents au travail de réseau et donc d'anticiper ou de réajuster son positionnement institutionnel au sein du réseau
- De proposer des outils de communication et de travail en réseau cohérents à la forme de réseau et à la dynamique de celui-ci.

**Description**
Le cours de Partenariat et réseaux s'inscrit dans l'évolution des métiers de l'action sociale, par nécessité de mobiliser des multiples ressources afin de répondre à des situations complexes à gérer ; et par impulsion politique de créer des économies d'échelles sur l'organisation du travail social. Si les réseaux s'imposent dans le paysage de nos secteurs d'activités, ils impliquent également des formes de gouvernance à penser et construire.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**

1. Analyse du concept du travail en réseau
2. Analyse du contexte institutionnel du réseau
3. Stratégies d'action en réseau et outils pratiques

Déclinaison de ces items à travers ces différentes orientations théoriques et pratiques :

- Interroger le sens et l'essence du travail en réseau au regard des mutations du travail social et de son institutionnalisation
- Définir le concept du réseau et en définir ses notions selon ses différentes formes
- Articuler les modalités de communication au travail de réseau
- Disposer d'outils méthodologiques à la pratique du travail en réseau
- Développer les leviers nécessaires à la cohésion et à la vie d'un réseau
- Nourrir l'identité institutionnelle au sein du réseau tout en participant à une identité propre au réseau

**Articulation avec d'autres UE :**
/

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**

Les modalités pédagogiques s'organisent autour de 3 points principaux :

1) Les cours magistraux impliquant la participation d'intervenants extérieurs autour d'une thématique spécifique
2) Les travaux à partir du terrain professionnel impliquant l'apport des étudiants organisés en groupe de travail à partir de leur(s) pratique(s) professionnelle(s)
3) Les travaux pratiques dirigés mettant les étudiants en condition pour intégrer théorie et pratique sur base de consignes précises

**Lectures imposées aux étudiants :**
A définir.

**Supports :**

Portefeuille de lecture ; diaporama ; témoignage d'expert ; vidéo.

# UE 21 : PRATIQUES ET POSTURES DE CADRES DU NON-MARCHAND

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :**<br>Josiane FRANSEN | **Autres formateurs :**<br>Eric DEVUYST | |
| **Cycle :**<br>Master | **Quadrimestre :**<br>1 et 2 | **Niveau du CFC :**<br>7 |
| **Bloc :**<br>2 | **Volume horaire :**<br>60 | **Langue d'enseignement et d'évaluation :**<br>Français |
| **Code :**<br>IS207 | **Volume crédits ECTS :**<br>5 | **Coefficient de pondération dans le programme global :**<br>100 |
| **UE prérequise(s) :**<br>/ | **UE corequise(s) :**<br>/ | **Compétences et capacités :**<br>C9 – C10 – C11 |

| | Volume horaire | Formateurs | Pondération (%) |
|---|---|---|---|
| **Fonction de cadre du non-marchand** | 20 | Eric DEVUYST | Evaluation intégrée |
| **Laboratoires d'ingénierie sociale 2 : Pratiques et réflexivité sur les postures de cadre** | 40 | Josiane FRANSEN | |

**Critères de réussite :**

1) Présence active aux laboratoires d'ingénierie sociale

2) Critères d'évaluation des résultats relatifs à l'analyse d'une situation-problème

- 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

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Les modalités de l'évaluation seront précisées lors du début du cours. Elles reposent pour partie sur une participation active aux laboratoires. | | Travail écrit | 100 |

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

Au terme de l'UE, l'étudiant 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 experts

## 1. Fonction de cadre du non-marchand

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
/

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant 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.

**Description**
/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
- 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

**Articulation avec d'autres unités d'enseignement :**
Le cours s'articule avec les « Laboratoires d'ingénierie sociale 2 : pratiques et réflexivité sur les postures de cadres ».

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**
Cours magistraux
Lecture obligatoire en autonomie

**Lectures imposées aux étudiants :**
4 articles à lire en dehors du temps de cours - bibliographie donnée aux cours avec mention des lectures imposées.

**Supports :**
Portefeuille de lecture
Diaporama

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

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
/

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :
- Expliquer **concrètement** la multiplicité des facettes des métiers auxquels le Master forme
- Confronter des **situations complexes** face auxquelles de futurs 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

**Description**
/

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**

Temps 1

Les étudiants seront invités à marquer un temps d'arrêt dans le but de mettre en perspective leur projet professionnel.

Temps 2

Chaque étudiant aura l'occasion de passer successivement trois journées de près de 7h avec 3 responsables 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 professionnel structureront ces rencontres organisées en sous-groupes afin de favoriser les échanges et l'appropriation.

Temps 3

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 étudiants seront invités à mener une réflexion tant individuelle que collective quant à la conception de la posture de responsable dans le non-marchand. Cette réflexion sera menée au départ de la problématique mise au travail par chacun des étudiants dans le cadre de l'élaboration du mémoire. Cette activité viendra en support à l'écriture du volet 2 du mémoire, volet spécifiquement consacré à la posture de cadre.

Temps 4

Les étudiants seront invités à travailler autour du bilan de compétences et du projet professionnel. Il s'agira de faire le bilan du parcours de formation vers l'exercice de la fonction de cadre et l'identification de métiers auxquels ils aspirent.

**Articulation avec d'autres UE :**

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

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**

Séminaires
Travaux pratiques dirigés

Rencontres avec des professionnels exerçant la fonction de cadres dans divers secteurs.
Co-construction des savoirs à travers le partage d'expériences, tant entre étudiants qu'entre étudiants et professionnels.
3 ateliers réflexifs répartis sur l'année académique.

**Lectures imposées aux étudiants :**

/

**Supports :**

Témoignages d'experts
Co-construction entre pairs

# UE 22 : THEORIES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Jean-François GASPAR | Naoual BOUMEDIAN, David LALOY et Mélanie LATIERS | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 et 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 2 | 130 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS208 | 7 | 140 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| UE 12 | UE 23 | C1 - C2 – C10 |

| | Volume horaire | Formateurs | Pondération (%) |
|---|---|---|---|
| **Ateliers de recherche** | 110 | Naoual BOUMEDIAN, Jean-François GASPAR, David LALOY et Mélanie LATIERS | Évaluation intégrée |
| **Séminaire international de recherche** | 20 | Jean-François GASPAR | |

**Critères de réussite :**

**Critère de forme : à partir de 10 erreurs (orthographe et/ou syntaxe) commises dans un travail écrit, le travail sera jugé irrecevable (il sera noté 0/20 : le cas échéant l'évaluation de l'implication ne sera pas prise en compte).**

- Pour le 1er travail portant sur l'entrée sur le terrain & le recueil des données
  - Respect des consignes et échéances
  - Prise d'appui sur les éléments abordés dans les ateliers de recherche, sur les textes proposés pendant ceux-ci, sur les deux premières communications du Sirmias et sur les textes proposés dans la bibliographie relative aux activités de recherche (cf. ConnectED HELHa)
  - Centration des données sur l'objet de recherche
  - Prise en compte dans le recueil des données de la position occupée par le chercheur
  - Pertinence de la bibliographie raisonnée avec l'objet
  - Clarté et précision dans l'exposé des données
  - Adoption et respect d'un mode standardisé de notation des références[1]
  - Correction de l'orthographe et de la syntaxe*
- Pour le travail portant sur la position de chercheur & l'analyse des données
  - Respect des consignes et échéances
  - Prise d'appui sur les éléments abordés dans les ateliers de recherche, sur les textes proposés pendant ceux-ci, sur les quatre communications du Sirmias et sur les textes proposés dans la bibliographie relative aux activités de recherche (cf. ConnectED HELHa)
  - Prise en compte des éléments mentionnés lors de l'évaluation qualitative du premier travail
  - Centration de l'analyse sur l'objet de recherche
  - Prise en compte dans l'analyse des données de la position occupée par le chercheur
  - Pertinence de la (les) méthode(s) de recherche au regard de l'objet et du terrain
  - Articulation dans l'analyse des apports de la littérature, des données de terrain
  - Clarté, précision et profondeur de l'argumentation
  - Adoption et respect d'un mode standardisé de notation des références*
  - Correction de l'orthographe et de la syntaxe*
- En cas de présentation du travail en 2ème session, les étudiants devront prendre en compte le contenu du feed-back réalisé par le titulaire de l'atelier de recherche à la suite du dépôt des premiers travaux.

[1] Des défaillances dans l'orthographe, la syntaxe et la notation des références entraineront un retrait de points.

* *idem*

- Pour l'implication :
    - concernant les ateliers : les indicateurs de l'implication sont la participation active aux échanges, aux réflexions, à l'élaboration d'hypothèses, etc. ; l'apport de matériaux venant du terrain de recherche ; la mobilisation dans les échanges du contenu des textes et ouvrages proposés et des communications du Sirmias.
    - concernant le Sirmias : les indicateurs de l'implication sont l'écoute active, la prise de notes, l'adoption d'une attitude adaptée à ce type d'échange scientifique et la participation aux échanges en fin de séance.
    - en cas de remédiation, ce critère concernant l'implication ne sera plus pris en compte étant donné qu'il est impossible d'y remédier en juillet-août

**ATTENTION : l'absence à plus de deux séances des AR ou à plus d'une séance du Sirmias rend impossible le dépôt du travail. Toute arrivée tardive ou tout départ anticipé d'une séance (AR ou Sirmias) sera considéré comme une absence.**

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Travail | 80% | Travail | 100% |
| Implication (dans les ateliers et dans les séances du Sirmias) | 20% | | |

L'UE 22 est une **activité d'intégration professionnelle.**

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**

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

- Construire un objet de recherche
- Élaborer et mettre en œuvre un processus de recherche en prenant en compte les enjeux (scientifiques et pratiques), les pièges et les contraintes majeurs des processus de compréhension des faits sociaux
- Présenter synthétiquement et discuter des travaux de recherche (relatifs à leur objet et présentés dans le Sirmias) et les articuler avec leur propre recherche
- Présenter les effets de la situation d'enquête sur les résultats
- Présenter les principaux résultats de la recherche

## 1. Ateliers de recherche

**Connaissances et compétences présumées acquises** :

Les principes de base d'épistémologie des sciences sociales et les principales méthodes en sciences sociales (se reporter à l'UE 12)

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**

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

- Développer et pratiquer la recherche comme outil de compréhension critique et de diagnostic social et/ou comme appui au développement de services, projets, programmes, dispositifs ou politiques.
- Construire l'objet de recherche
- Élaborer un processus de recherche adapté à l'objet et au contexte
    - Acquérir la maîtrise d'un processus général de recherche
    - Prendre appui sur un cadre théorique
    - Utiliser un ou des types de recherche pour la compréhension d'un fait social déterminé
    - Être en capacité d'utiliser les principales méthodes de recherche : identifier leurs fondements, leurs apports, leurs limites et aussi leurs complémentarités
    - Prendre en compte le contexte et les conditions de production et d'analyse des données
    - Développer une lecture critique des méthodes utilisées et de la position occupée
    - Mettre en œuvre les principes de base de l'épistémologie des sciences sociales

- Prendre appui sur les textes classiques relatifs aux méthodologies de la recherche en sciences sociales
- Prendre en compte les enjeux (scientifiques et pratiques), les pièges (e.g. impressionnisme, misérabilisme, etc.) et les contraintes (institutionnelles, professionnelles, académiques, économiques, politiques) majeurs des processus de compréhension des faits sociaux
- Construire une posture critique envers le sens commun (y compris dans ses manifestations au cœur des savoirs scientifiques)
- Développer une analyse critique de la position occupée par le chercheur, son rapport à l'objet et le rapport social à l'enquêté

**Description : Plan succinct et résumé descriptif du contenu**
Les séances des ateliers sont consacrées à la construction de l'objet de recherche, à la détermination du terrain et des méthodes, à l'entrée sur le terrain, au recueil des matériaux, à la construction des catégories d'analyse et à l'analyse des données, à la posture de chercheur (souvent engagé sur un terrain où il est également professionnel)

**Articulation avec d'autres unités d'enseignement :**
Articulation avec l'UE 12
Les ateliers représentent un support à la rédaction des volets I & III du mémoire (UE 23).

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**
Lecture obligatoire en autonomie
Recherche(s)
Séminaires ou ateliers
Travaux sur le terrain

**Lectures imposées aux étudiants :**
Les lectures seront indiquées en séance par les titulaires en fonction des objets et méthodes travaillés.

**Supports :**
Se référer à la bibliographie complète disponible sur ConnectED HELHa

## 2. Séminaire international de recherche

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
Ce séminaire sera d'autant plus profitable que les étudiants prendront appui sur les cours déjà suivis dans le master, sur leur recherche en cours et sur leurs lectures.
**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :
- Présenter, par écrit, les travaux de chercheurs, belges et étrangers
- Articuler ceux-ci avec ses propres travaux de recherche
- Développer une lecture critique des méthodes utilisées et de la position occupée par les chercheurs
- Comprendre et rendre compte des processus à l'œuvre dans la production de connaissances en sciences sociales
- Développer une curiosité critique à l'égard de savoirs émergents (recherches récentes et/ou en cour), des politiques et pratiques alternatives sur le plan local, national et international
- Être en mesure de comparer des connaissances produites sur des terrains et dans des contextes différents
- Assister et de prendre part aux débats scientifiques engagés lors de ces séminaires

**Description**
Il s'agira pour cette année 2019-2020 de quatre communications de 1h15 à 1h30, suivies de la lecture critique et des questions d'un.e discutant.e et des interpellations de l'auditoire.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
Les communications auront pour thématique large l'ingénierie et l'action sociales et porteront sur des recherches récentes ou en cours.
Séances de 17h à 20h : 17 octobre 2019 (Nadège Vezinat), 28 novembre 2019 (Corinne Le Bars), 6 février 2020 (Laurence Bachmann), 12 mars 2020 (Francis Loser)
Le programme est en voie de finalisation, il sera communiqué fin septembre ou début octobre.

**Articulation avec d'autres UE :**
Ce séminaire prend appui sur le capital de connaissance résultant des cours suivis dans le master. Il s'articulera particulièrement aux ateliers de recherche et alimentera la recherche et le mémoire des étudiants (UE 23).

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**

Communications
Recherche(s)
Séminaires ou ateliers

**Lectures imposées aux étudiants :**

/

**Supports :**

Un document reprenant les références d'articles ou de parties d'ouvrages signés ou cosignés par les intervenants sera communiqué fin septembre ou début octobre.

# UE 23 : MEMOIRE

| | | |
|---|---|---|
| **Responsable :** | **Autres formateurs :** | |
| Thierry DOCK | Christine BISTON, Naoual BOUMEDIAN, Delphine DION, Josiane FRANSEN, Jean-François GASPAR, Harmony GLINNE, David LALOY, Mélanie LATIERS et Sarah Van Praet | |
| **Cycle :** | **Quadrimestre :** | **Niveau du CFC :** |
| Master | 1 et 2 | 7 |
| **Bloc :** | **Volume horaire :** | **Langue d'enseignement et d'évaluation :** |
| 2 | 200 | Français |
| **Code :** | **Volume crédits ECTS :** | **Coefficient de pondération dans le programme global :** |
| IS209 | 17 | 340 |
| **UE prérequise(s) :** | **UE corequise(s) :** | **Compétences et capacités :** |
| UE 12 | UE 22 | C1 - C2 – C9 – C10 – C11 |

**Critères de réussite :**
Les critères de réussite sont détaillés dans le document de référence pour le mémoire.

**Modalités d'évaluation :**

| 1e session | | 2e session | |
|---|---|---|---|
| **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** | **Type d'évaluation** | **Pondération (%)** |
| Travail individuel<br>Défense orale en jury | 100 | Idem qu'en 1e session | 100 |

L'évaluation du mémoire porte à la fois sur le fond et la forme.
80 % des points seront attribués pour l'évaluation du fond du travail et les 20% restants, pour l'évaluation de la forme.
La note finale attribuée pour l'épreuve mémoire est répartie de la manière suivante :

- 50% de la note finale sont fixés par les milieux professionnels, représentés par deux lecteurs externes ;
- les autres 50 % constituent la note académique qui est attribuée par le promoteur.

Le mémoire fait l'objet d'une présentation orale et d'échanges, face à un jury.
Il s'agit pour l'étudiant :

- de faire état des résultats de sa recherche ;
- d'apporter un regard critique tant sur sa production finale que sur sa méthodologie de recherche ;
- d'émettre des propositions en termes d'ajustement des pratiques et des programmes, en matière d'ingénierie, dans le champ de l'action sociale qui l'intéresse ;
- de présenter et d'argumenter la posture de cadre du non marchand qu'il défend dans ce contexte.

Le jury chargé d'examiner le mémoire se compose

- d'un président
- du promoteur
- de 2 professionnels exerçant la fonction de responsable d'institution et/ou de responsable de projets ou programmes d'action sociale et/ou de chargé d'études dans le secteur non marchand. Ces professionnels sont choisis par le Comité de pilotage du Master pour leur proximité avec l'objet du mémoire et/ou le secteur au sein duquel la problématique s'inscrit. Alors qu'un des lecteurs est choisi pour son expérience du métier de cadre sur un terrain similaire à celui investigué dans le cadre de la recherche réalisée, l'autre lecteur est un professionnel susceptible de porter un regard transversal soit sur le secteur (vue d'ensemble de terrains similaires au terrain de recherche du mémoire), soit sur la thématique (expertise de la problématique mise au travail dans le cadre du mémoire).

**Acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par une évaluation**
Au terme de l'UE, l'étudiant sera capable de :

- Définir et contextualiser un objet de recherche lié à l'ingénierie et ancré dans le champ large de l'action sociale.
- Construire un cadre théorique adapté à l'objet de recherche défini.
- Elaborer une (ou des) méthodologie(s) de recherche comme outil(s) de compréhension critique d'une réalité sociale.
- Présenter les résultats

- Se saisir des résultats de l'analyse pour proposer des pistes de réflexion et/ou d'action et de recherche
- Développer un regard critique sur la démarche de recherche

**Cette unité d'enseignement est un corequis de l'unité d'enseignement 22 « Théories et pratiques de la recherche ».**

**Connaissances et compétences présumées acquises** :
L'exercice tel qu'attendu dans le cadre du mémoire prend appui sur les acquis globalement réalisés par les étudiants dans le cadre des activités pédagogiques du bloc 1 du Master et plus spécifiquement sur ceux développés dans le cadre d'activités mobilisant des compétences liées à la recherche.

**Acquis d'apprentissage développés de manière spécifique :**
/

**Description**
Le mémoire, dans le Master en Ingénierie et Action Sociales prend appui, à travers une démarche de recherche, sur la **compréhension critique d'une réalité sociale et de projets ou programmes d'actions sociales**. Cette démarche suppose d'expliciter et d'analyser une réalité particulière pour y inscrire des **perspectives d'action et de transformation**.
L'objet du mémoire est un objet d'ingénierie, ancré dans le champ large de l'action sociale. Cet objet est problématisé **à partir d'une posture de cadre du non marchand**.
Le mémoire est constitué de trois volets intégrés :
1. Une production argumentée portant sur le questionnement et le résultat de la recherche relatifs à l'objet du mémoire.
2. Une réflexion portant plus spécifiquement sur la posture de cadre du non-marchand au départ de la problématique mise au travail dans le cadre du mémoire.
3. Un volet portant sur le processus de recherche, y inclus les contours et les limites de la recherche, ainsi que la position occupée dans la recherche.

**Plan succinct et résumé descriptif du contenu :**
**/**

**Articulation avec d'autres UE :**
Bien que l'ensemble du processus de formation concoure au résultat final par l'apport de diverses ressources et capacités, le produit fini que constitue le mémoire sera travaillé plus spécifiquement à travers l'unité d'enseignement 22 « Théories et pratiques de la recherche », plus spécifiquement dans le cadre des ateliers de recherche ainsi que par les activités d'accompagnement collectif et individuel.
L'unité d'enseignement 21 « Pratiques et postures de cadre du non marchand » constitue un des supports.

**Démarches d'apprentissage / modalités pédagogiques :**
Recherche(s)
Travaux pratiques dirigés
Travaux sur le terrain
Séances d'information sur le mémoire

Trois séances d'informations générales relatives à l'élaboration du mémoire sont organisées durant l'année académique. Durant ces séances, dispensées par la coordination de la cellule mémoire, des repères communs pour l'élaboration du mémoire ainsi que des informations d'ordre pratique sont donnés aux étudiants.

Afin d'accompagner les étudiants dans la réalisation de leur mémoire, les promoteurs, regroupés au sein d'une cellule mémoire, offrent un dispositif pédagogique qui intègre des rencontres individuelles avec chacun des étudiants et des réflexions menées en sous-groupes. Les promoteurs proposent un accompagnement individuel, équivalent à 9 heures par étudiant, à répartir suivant le rythme et les besoins spécifiques à chacun des étudiants, aux différentes étapes du processus.

Trois séances collectives, abordant chacune un contenu spécifique et disposées à des moments clés du processus sont aussi proposées :

| | |
|---|---|
| 1ère séance d'accompagnement collectif | Bilan sur la recherche documentaire et la contextualisation de l'objet |
| 2ème séance d'accompagnement collectif | Le cadre théorique et les choix méthodologiques |
| 3ème séance d'accompagnement collectif | Préparation à la défense orale |

**Lectures imposées aux étudiants :**
/

**Supports :**
/