



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Évaluation du cursus Assistant – Secrétariat de direction en Fédération Wallonie-Bruxelles

ANALYSE TRANSVERSALE

2015

AEQES

Structure du document

L'analyse transversale se compose de trois parties :

- 1) une mise en contexte rédigée par la Cellule exécutive de l'AEQES, reprenant des éléments factuels tels que la composition du comité, la liste des établissements évalués et le calendrier de l'évaluation ;
- 2) l'état des lieux du comité des experts, repris intégralement ;
- 3) un commentaire conclusif, appelé « note analytique », rédigé par le Comité de gestion de l'AEQES, qui souligne certains des aspects de l'état des lieux et donne l'avis de l'Agence sur les conclusions de l'évaluation ;

Avis au lecteur

Le Parlement de la Communauté française a adopté le 25 mai 2011 une résolution visant le remplacement de l'appellation *Communauté française de Belgique* par l'appellation *Fédération Wallonie-Bruxelles*.

La Constitution belge n'ayant pas été modifiée en ce sens, les textes à portée juridique comportent toujours l'appellation *Communauté française*, tandis que l'appellation *Fédération Wallonie-Bruxelles* est utilisée dans les cas de communication usuelle. C'est cette règle qui a été appliquée au présent document.

Légendes typographiques

Les **bonnes pratiques** sont indiquées sur fond bleu. Il s'agit d'approches, souvent innovatrices, qui ont été expérimentées et évaluées dans les établissements visités et dont on peut présumer de la réussite¹.

Ces bonnes pratiques sont à resituer dans leur contexte. En effet, il est illusoire de vouloir trouver des solutions toutes faites à appliquer à des contextes différents.

Des bonnes pratiques ayant cours en-dehors de la FWB ont été également rassemblées par le comité des experts. Celles-ci ont été pointées sur fond vert. Il s'agit de pistes que le comité des experts soulève afin de mettre en perspective certaines problématiques rencontrées en FWB.

Les **recommandations** formulées par les experts sont reprises et encadrées en fin de chaque sous-chapitre. Par ailleurs, elles sont reprises, par type de destinataire, au sein d'un tableau récapitulatif repris à la fin de ce rapport.

Ce document applique les règles de la nouvelle orthographe.

¹ Inspiré de BRASLAVSKY C., ABDOULAYE A., PATIÑO M. I., *Développement curriculaire et « bonne pratique » en éducation*, Genève : Bureau international d'éducation, 2003, p. 2. En ligne : <http://www.ibe.unesco.org/AIDS/doc/abdoulaye.pdf> (consulté le 14 mai 2014).

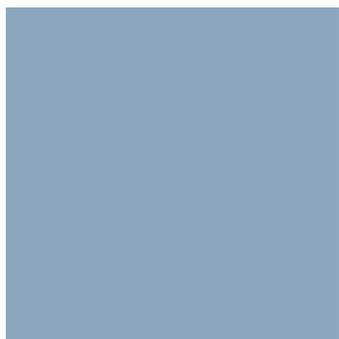
Table des matières

AVANT-PROPOS	7
Historique de l'exercice d'évaluation	8
Composition du comité des experts	8
Lieux et dates des visites	12
Transmission des rapports préliminaires, droit de réponse des établissements et publication des rapports finaux de synthèse	13
Calendriers et plans de suivi des recommandations des experts	13
État des lieux et analyse transversale	13
ETAT DES LIEUX DES PROGRAMMES	15
Introduction	16
Chapitre 1 – Assistant de Direction : une appellation récente pour un métier qui a beaucoup évolué et exige désormais un niveau de qualification supérieur	17
1.1 Les principaux constats d'évolutions du métier	17
1.2 Analyse de l'impact des évolutions du métier	20
1.3 En guise de conclusion	21
Chapitre 2 – Le bachelier Assistant de direction : éléments contextuels	22
2.1 L'historique de la formation	22
2.2 Le cadastre de l'offre de formation	22
2.3 Quelques données à propos des étudiants	24
2.4 En complément d'information, quelques données sur les programmes à l'étranger	26
Chapitre 3 – Le bachelier Assistant de direction : un diplôme de niveau 6?	28
3.1 Les exigences du niveau 6 de l'enseignement supérieur	28
3.2 Niveau 6 pour tous ou choix entre niveau 5 et niveau 6?	30
3.3 Recommandations	31
Chapitre 4 – L'option « Médical » du bachelier Assistant de direction : un cas particulier?	33
4.1 Le métier de secrétaire médical	33
4.2 L'offre de formation en secrétariat médical	34
4.3 Les diplômés de l'option « Médical » « assis entre deux chaises »?	34

Chapitre 5 – Acquis d’apprentissage du programme et méthodes d’enseignement et d’évaluation	36
5.1 La maîtrise écrite et orale des langues	36
5.2 Les compétences transversales	38
5.3 L’intégration professionnelle des étudiants	40
5.4 Des ressources à disposition des étudiants à développer	43
Chapitre 6 – Gouvernance, ressources et démarche qualité	45
6.1 Les ressources humaines et les ressources matérielles non pédagogiques	45
6.2 Gouvernance et qualité	46
Conclusions	50
Analyse SWOT	51
Tableau récapitulatif des recommandations	52
ANNEXES	57
Annexe 1 – enseignement de promotion sociale : profil professionnel	58
Annexe 2 – hautes écoles : référentiel de compétences du bachelier Assistant de direction	60
Annexe 3 – hautes écoles : grille horaire minimale du bachelier Assistant de direction	63
NOTE ANALYTIQUE RÉDIGÉE PAR LE COMITÉ DE GESTION DE L’AEQES	65

Table des illustrations

Figure 1	Cadastre de l'offre de formation en FWB	23
Figure 2	Cartographie de l'offre de formation par nom de diplôme (HE et EPS)	23
Figure 3	Cartographie de l'offre de formation par option (HE)	24
Figure 4	Répartition par genre dans le cursus évalué selon le type d'enseignement pour l'année académique 2012-2013	25
Figure 5	Répartition par genre dans le cursus évalué selon le type d'enseignement et dans l'enseignement supérieur en général	25
Figure 6	Évolution du nombre de diplômés sur les cinq dernières années	25
Figure 7	Essai de schématisation des différents niveaux de métier du secrétariat	29

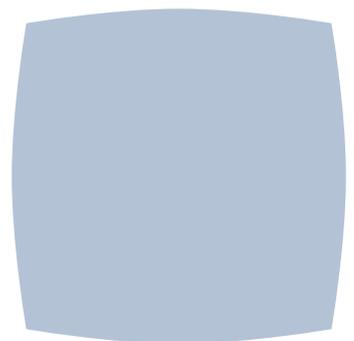


Liste des abréviations

AA	Acquis d'apprentissage
AEQES	Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur
ARES	Académie de recherche et d'enseignement supérieur
AD	Assistant de direction
CFC	Cadre francophone des certifications
ECTS	European Credits Transfer System
EEE	Évaluation des enseignements par les étudiants
EI	Épreuve intégrée
EPS	Enseignement de promotion sociale
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
GE	Grande entreprise
HE	Haute(s) école(s)
M	Master
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
PO	Pouvoir organisateur
RW	Région wallonne
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TFE	Travail de fin d'études
TPE	Très petite entreprise
UE	Unité d'enseignement
VAE	Valorisation des acquis de l'expérience

Avant-propos

rédigé par la Cellule exécutive de l'AEQES



Historique de l'exercice d'évaluation

L'exercice d'évaluation de la qualité du cursus Assistant – Secrétariat de direction en Fédération Wallonie-Bruxelles a été organisé par l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) et mené conformément aux termes du décret du 22 février 2008².

Sur la base de l'année de référence 2011-2012, les 25 établissements offrant ces programmes d'études ont rédigé leur rapport d'autoévaluation selon les informations données par l'Agence au cours des réunions de coordonnateurs. Les établissements ont utilisé, pour leur autoévaluation, le référentiel AEQES, publié en 2012 et approuvé par le Gouvernement le 13 juin 2013.

Les établissements ont transmis leur rapport d'autoévaluation à l'Agence en juin 2014. Ils ont ensuite rencontré le président du comité des experts chargé de leur évaluation externe au cours d'un entretien préliminaire les 23 ou 24 septembre 2014 ou le 24 octobre 2014 afin de préparer la visite du comité.

Composition du comité des experts

Un groupe de travail mandaté par le Comité de gestion de l'AEQES a analysé et validé les candidatures spontanées et les candidats proposés par le Conseil général des hautes écoles (CGHE) et le Conseil général de la promotion sociale, selon les prescrits de l'article 16 du décret du 22 février 2008 et la jurisprudence établie par le groupe. Il a également décidé de proposer la présidence du comité des experts à Mesdames Andrée HOUGARDY, Laurence PINSON et Fabienne PIRONET et à Messieurs Michel BONAMI et Freddy DE WIT. Les présidents ont ensuite composé le comité sur la base de la liste des candidatures validées par le groupe de travail, en collaboration avec la Cellule exécutive³.

Le comité d'évaluation externe du cursus Assistant – Secrétariat de direction est ainsi constitué de :

Mme Wivine ANDRIESSEN, *experte paire*.

Graduée en Secrétariat médical et licenciée en Sciences biomédicales, Wivine Andriessen est responsable de la formation Office management à la Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen. Elle est également coordinatrice pédagogique et s'occupe de la gestion de la qualité au sein de cet établissement.

Mme Nathalie ANSIEAU, *experte de la profession*.

Graduée en Secrétariat de direction, Nathalie Ansieau est formatrice en secrétariat bureautique au centre de formation du Forem de Nivelles. Précédemment, elle a enseigné le secrétariat et la bureautique dans l'enseignement secondaire et a occupé la fonction de secrétaire auprès notamment du responsable des Domaines Construction & QSE du Forem.

² 22 février 2008 - Décret portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française

³ Organe de l'AEQES chargé de mettre en œuvre les décisions du Comité de gestion et du Bureau.

Mme Leïla BERNAD, *experte paire*.

Licenciée en Philologie romane, Leïla Bernad enseigne le français au sein de la section Office management à la Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen. Elle participe également à la publication d'ouvrages de grammaire française utiles à la formation.

M. Michel BONAMI, *expert de l'éducation et coprésident du comité*.

Docteur en Sciences psychologiques, Michel Bonami est professeur émérite de l'Université catholique de Louvain. Durant sa carrière, à côté de ses charges d'enseignement, il a notamment occupé la fonction de Président de la Commission Enseignement de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'éducation, du Département de Recherche en Sciences de l'Education et de l'Institut de formation en sciences de l'éducation pour adultes (FOPA) - UCL. Il est l'auteur de nombreuses publications dans le domaine de la psychologie des organisations (y compris l'analyse des organisations et des systèmes scolaires ainsi que la formation des adultes en contexte professionnel).

M. Charles BOZONNET, *expert étudiant*.

Etudiant en master en Sciences économiques et de gestion à l'Université Lyon 2, Charles Bozonnet a été, au fil des années, élu au conseil d'administration de l'Université de Lyon 2, vice-président en charge de la représentation de GAELIS (Fédération étudiante lyonnaise), élu au Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche, vice-président de la FAGE (Fédération des Associations Générales Etudiantes - France) en charge des affaires académiques. Il est aujourd'hui élu à la Commission de formation de vie universitaire à l'Université de Lyon 2.

Mme Christelle CAYOL, *experte paire*.

Titulaire d'une maîtrise en Langues, littératures et civilisations étrangères, Christelle Cayol enseigne le français à la HOWEST - Hogeschool West-Vlaanderen à Bruges. Précédemment, elle a enseigné le français dans d'autres structures (enseignement pour adultes, entreprises et enseignement secondaire).

Mme Flavie DEMEYERE, *experte étudiante*.

Diplômée du bachelier Assistant de direction à la Haute École en Hainaut, Flavie Demeyere participait au conseil étudiant, était membre de la commission d'autoévaluation et a également participé à différents conseils consultatifs ou décisionnels de son établissement.

Mme Marie DEWEER, *experte étudiante*.

Diplômée du bachelier Assistant de direction à la Haute École en Hainaut, Marie Deweer a été membre du conseil étudiant de cet établissement.

M. Freddy DE WIT, *expert pair et coprésident du comité*.

Licencié en philologie romane, Freddy De Wit a enseigné le français et les techniques de traduction dans le département Bedrijfskunde de la Hogeschool Gent. Il y a occupé la fonction de Chef de département et de coordinateur pour la section Office management. Il est membre de diverses commissions de la VLUHR (Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad) et est assesseur TRIS, un réseau de collaboration institutionnelle internationale (TRansnationale Institutionele Samenwerking). Il est actuellement traducteur, formateur pour le logiciel de traduction Wordfast.

Mme Agnes DILLIEN, *experte paire*.

Licenciée en Langues germaniques, Agnes Dillien est coordinatrice institutionnelle pour les relations internationales à la Haute École Thomas More (mobilité étudiante et enseignante, programmes intensifs, projets Leonardo et Grundtvig). Elle était également coordinatrice de la section Office Management et y enseignait l'anglais.

Mme Andrée HOUARDY, *experte de la profession et coprésidente du comité*.

Graduée en Secrétariat de direction, Andrée Houardy est coordonnatrice, responsable des lignes de produits secrétariat et bureautique au Forem Formation à Charleroi. Précédemment, elle a travaillé pour la société américaine Pfizer avant d'exercer le métier de formatrice en travaux de bureau et en secrétariat bureautique. Elle a également été adjointe à la direction du Centre de Formation professionnelle du Forem de Charleroi et a participé à plusieurs projets européens concernant les nouvelles formes d'organisation du travail.

Mme Mireille LAMBERT, *experte étudiante.*

Étudiante en dernière année de bachelier Assistant de direction à l'Institut des langues modernes, Mireille Lambert est secrétaire-coordonnatrice au Centre Européen pour la Sécurité à Seraing. L'an passé, elle a participé à la Commission d'autoévaluation de son établissement.

Mme Stéphanie LEKEU, *experte de la profession.*

Graduée en Secrétariat de direction, option médicale, Stéphanie Lekeu est actuellement assistante de direction à la direction générale du CHU Dinant-Godinne (UCL Namur). Après ses études, elle a occupé la fonction de secrétaire médicale dans plusieurs services du CHU; sa fonction a ensuite évolué vers celle de coordinatrice des secrétariats médicaux.

Mme Elisabeth MEERTS, *experte paire.*

Licenciée en Philologie romane et agrégée de l'enseignement secondaire et supérieur, Elisabeth Meerts enseigne le français à la section Office management de la Haute École Thomas More Mechelen-Antwerpen. Elle est également responsable des échanges d'étude Erasmus et des stages internationaux pour cette section. Elle a réalisé différents projets avec des hautes écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le cadre du Fonds Prince Philippe.

M. Jacques MEESSEN, *expert de la profession.*

Diplômé en Économie, en Politique et en Education physique, Jacques Meessen est actuellement responsable du Bureau de l'Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers (AWEX) de Aachen.

Mme Martine MICHIELS, *experte paire.*

Licenciée en Philologie romane et agrégée de l'enseignement secondaire et supérieur et diplômée en Études européennes, Martine Michiels enseigne le français dans la section Office management à la Haute École Thomas More Mechelen-Antwerpen. Elle est également membre de la Commission pédagogique de la section.

Mme Nicole PERNOT, *experte en gestion de la qualité.*

Titulaire d'un diplôme d'Études approfondies en Droit public, Nicole Pernet est aujourd'hui à la retraite. Elle a notamment été Inspectrice générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche auprès des Ministères français chargés de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Mme Anne PIRET, *experte de la profession et de l'éducation.*

Docteure en Sociologie, Anne Piret est attachée à la Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion de l'Université de Namur. Elle y coordonne les services administratifs, s'occupe de la coordination administrative des programmes de formations et participe à la Cellule didactique. Parallèlement à cela, elle enseigne au sein du programme d'agrégation de l'UNamur, dans la catégorie paramédicale de la Haute École de la Province de Namur et dans le Master en Sciences de l'éducation de l'Université Paris-Descartes. Elle est également conseillère à la formation de Rebond (programme inter-réseaux de réorientation pour les étudiants de l'enseignement supérieur).

Mme Laurence PINSON, *experte en gestion de la qualité et coprésidente du comité.*

Titulaire d'une maîtrise en Droit public, d'un DESS de juriste européen et d'un Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises, Laurence Pinson est secrétaire générale du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES). Précédemment, elle a occupé diverses fonctions auprès de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne et du Comité National d'Évaluation.

Mme Fabienne PIRONET, *experte de l'éducation et coprésidente du comité.*

Titulaire de l'A.E.S.S. et d'un D.E.S. en Technologie de l'éducation et de la formation, Fabienne Pironet est aujourd'hui professeure affiliée à l'École de gestion de l'Université de Liège (HEC-ULg). Pendant dix ans, elle a enseigné à l'Université de Montréal où elle a notamment travaillé à l'évaluation des enseignements. Elle a par ailleurs

été experte-conseil auprès du ministère québécois de l'Éducation ainsi que chargée de recherche à l'ULg au Service de Technologie de l'Éducation (2006), puis à la Cellule Gestion des Compétences et à la Cellule Formation Continue (2009). Elle a participé à diverses missions d'évaluation pour l'AEQES depuis 2011.

Mme Marianne POUMAY, *experte de l'éducation*. Docteure en Sciences de l'éducation, Marianne Poumay enseigne à l'Université de Liège (master en Sciences de l'éducation, master complémentaire en Pédagogie de l'enseignement supérieur) et à Paris XIII. Directrice de l'équipe LabSET-ULg, ses principales recherches ont pour contexte l'enseignement supérieur et la formation professionnelle. Elle s'attache particulièrement aux problématiques de l'*e-learning* et des dispositifs facilitant le développement de compétences. Elle est régulièrement sollicitée comme experte par la Commission européenne ainsi que pour l'évaluation de différents projets liés à l'enseignement. Elle a participé à la rédaction de plusieurs ouvrages, a publié de nombreux articles et participe à différents comités scientifiques de conférences et de revues internationales.

M. Charlie ROULLET, *expert étudiant*. Étudiant en master de Management à Bordeaux, Charlie Roulet est titulaire d'une licence STAPS Management des organisations sportives. Parmi les divers postes associatifs occupés, il fut au fil des ans président du Bureau des étudiants à l'Université Claude Bernard de Villeurbanne, responsable formation du GAELIS (Fédération étudiante lyonnaise), formateur FAGE (Fédération des Associations Générales Etudiantes - France), élu au conseil d'administration du CROUS Lyon Saint-Etienne, trésorier puis vice-président de l'Internationale de la FAGE.

Mme Hilde SELS, *experte en gestion de la qualité*. Titulaire d'une maîtrise en Histoire moderne, Hilde Sels est responsable de la Cellule qualité à la Haute École Thomas More Mechelen-Antwerpen. Elle participe au groupe de travail Qualité de VLHORA, au groupe de travail Qualité Association de la KU Leuven et préside l'organisation TRIS.

Mme Gabrielle VANDE VELDE, *experte de la profession*.

Diplômée en Assistant de direction, Gabrielle Vande Velde est assistante de direction, responsable du service Formalités Export à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Liège - Verviers - Namur.

Mme Krystina VELTER, *experte étudiante*.

Étudiante en 3^e année du bachelier Assistant de direction à l'Institut des langues modernes, Krystina Velter est assistante administrative dans le domaine du transport de véhicules.

Il importe de préciser que les experts sont issus de terrains professionnels différents et n'ont pas de conflits d'intérêt avec les établissements qu'ils ont visités.

Chacun des experts a reçu, outre le rapport d'autoévaluation des établissements qu'il était amené à visiter, une documentation comprenant le « Guide à destination des membres des comités d'experts – Notice méthodologique »⁴ ainsi que divers décrets et textes légaux relatifs aux matières visées par l'exercice d'évaluation. Chaque expert a signé un contrat d'expertise avec l'AEQES pour la durée de la mission ainsi qu'un code de déontologie⁵.

Le 25 septembre 2014, la Cellule exécutive de l'AEQES a réuni les experts pour une journée préparatoire (*E-day*) afin de repreciser le contexte général de l'exercice, son cadre légal, ses objectifs et résultats attendus ainsi que son calendrier.

⁴ AEQES, *Guide à destination des membres des comités d'experts : notice méthodologique*, Bruxelles : AEQES, 2010, 46 pages. Téléchargeable sur : <http://www.aeqes.be/documents/Guide%20experts%20version%20finale.pdf> (consulté le 13 avril 2015).

⁵ Téléchargeable sur http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=131 (consulté le 13 avril 2015).

Lieux et dates des visites

Les visites dans les établissements concernés se sont déroulées selon le calendrier suivant :

Haute École Charlemagne,
Huy, les 22 et 23 octobre 2014

IEPSCF Fléron-Chénée,
Fléron, les 6 et 7 novembre 2014

Haute École Louvain en Hainaut,
Mons, les 12 et 13 novembre 2014

Haute École Galilée,
Bruxelles, les 13 et 14 novembre 2014

Haute École de la province de Namur,
Namur, les 20 et 21 novembre 2014

IEPSCF Morlanwelz-Mariemont,
Morlanwelz, les 24 et 25 novembre 2014

Haute École Robert Schuman,
Libramont, les 4 et 5 décembre 2014

Haute École en Hainaut,
Tournai, les 11 et 12 décembre 2014

IPEPS Huy-Waremme,
Huy, les 22 et 23 janvier 2015

Haute École libre mosane,
Verviers, les 26 et 27 janvier 2015

PROMSOC Supérieur Mons Borinage,
Mons, les 2 et 3 février 2015

**Haute École provinciale de Hainaut –
Condorcet,**
Mons, les 10 et 11 février 2015

**École industrielle et commerciale de la ville
de Namur,**
Namur, les 12 et 13 février 2015

IEPSCF Marche-en-Famenne,
Marche-en-Famenne, les 24 et 25 février 2015

Institut des carrières commerciales,
Bruxelles, les 3 et 4 mars 2015

Institut supérieur de formation continue,
Etterbeek, les 5 et 6 mars 2015

Haute École de la ville de Liège,
Liège, les 9 et 10 mars 2015

Haute École Albert Jacquard,
Tamines, les 16 et 17 mars 2015

Haute École Namur-Liège-Luxembourg,
Arlon, les 19 et 20 mars 2015

Haute École Paul-Henri Spaak,
Bruxelles, les 23 et 24 mars 2015

Cours industriels et commerciaux,
Couillet, les 26 et 27 mars 2015

Institut des langues modernes,
Liège, les 30 et 31 mars 2015

Haute École Lucia de Brouckère,
Jodoigne, les 1er et 2 avril 2015

IEPSCF Peruwelz,
Peruwelz les 27 et 28 avril 2015

Haute École Francisco Ferrer,
Bruxelles, les 5 et 6 mai 2015

Dans un souci d'équité et d'égalité de traitement, quelle que soit l'entité visitée, chaque groupe de personnes (professeurs, étudiants, etc.) a eu, avec les experts, un temps d'entretien de durée équivalente, au *pro rata* du nombre de programmes proposés par chaque établissement.

Transmission des rapports préliminaires, droit de réponse des établissements et publication des rapports d'évaluation

Chaque visite a donné lieu à la rédaction d'un rapport préliminaire par le comité des experts. L'objectif de ce rapport était de faire, sur la base du rapport d'autoévaluation et à l'issue des observations relevées lors des visites et des entretiens, un état des lieux des forces et faiblesses des entités évaluées et de proposer des recommandations pour les aider à construire leur plan d'amélioration.

En date du 1^{er} juin 2015, les rapports préliminaires ont été remis aux directions et au(x) coordonnateur(s) de chaque établissement. Un délai de trois semaines calendrier a été prévu pour permettre aux établissements de faire parvenir aux experts – via la Cellule exécutive de l'Agence – des observations éventuelles. S'il y avait des erreurs factuelles, les corrections ont été apportées. Les observations de fond ont été ajoutées au rapport des experts pour constituer le rapport d'évaluation mis en ligne sur le site internet de l'AEQES le 6 juillet 2015.

Calendriers et plans de suivi des recommandations des experts

Dans les six mois qui suivent la publication sur le site internet de l'Agence des rapports d'évaluation pour un cursus donné, chaque établissement concerné transmet à l'Agence un calendrier et plan de suivi des recommandations du comité des experts. Ces calendriers et plans de suivi sont publiés sur le site internet de l'Agence en lien direct avec les rapports d'évaluation auxquels ils se rapportent. Une procédure d'actualisation du plan de suivi est prévue à mi-parcours du cycle d'évaluation et une visite de suivi est organisée dans les établissements.

État des lieux et analyse transversale

Il a également été demandé au comité des experts de dresser un état des lieux de l'offre de formation en Assistant – Secrétariat de direction au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cet état des lieux contient la synthèse globale de la situation du cursus évalué en Fédération Wallonie-Bruxelles, dans le cadre du contexte européen et des défis contemporains, un relevé de bonnes pratiques et l'identification des opportunités et risques ainsi que la liste des recommandations adressées aux divers partenaires de l'enseignement supérieur.

Le 6 octobre 2015, l'état des lieux a été présenté aux établissements évalués dans un premier temps, puis aux membres du Comité de gestion de l'AEQES dans un second temps. Chaque présentation a donné lieu à un temps de questions-réponses. Cette présentation a été réalisée par les présidents du comité des experts.

Le Comité de gestion a rédigé la partie conclusive de cette analyse transversale (appelée : Note analytique).

L'analyse transversale est adressée aux Ministres ayant l'enseignement supérieur dans leurs attributions, à la commission Enseignement supérieur du Parlement de la Communauté française, au Conseil d'administration de l'Académie de la Recherche et de l'Enseignement supérieur (ARES), et à l'ensemble des établissements évalués. Elle est également téléchargeable sur le site de l'AEQES depuis le 7 octobre 2015.

Etat des lieux des programmes Assistant – Secrétariat de direction

rédigé par le comité des experts

Introduction

En complément au rapport spécifique à chacun des établissements, le comité des experts présente ici les éléments communs et transversaux aux différents établissements qui organisent le bachelier Assistant - Secrétariat de direction en FWB.

Ce rapport transversal est organisé en six chapitres.

Le premier chapitre est consacré à l'analyse du ou des métiers au(x)quel(s) prépare le bachelier et tente de cerner les principaux éléments de réponse à la question « Pourquoi cette formation ? »

Les constats majeurs sont les suivants :

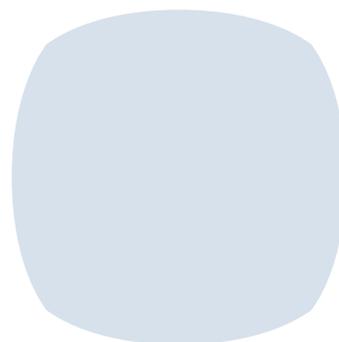
- les métiers ont fortement évolué et leurs intitulés ne sont pas toujours très lisibles (qu'est-ce qu'un assistant de direction ?);
- ces métiers exigent désormais un niveau de qualification plus élevé;
- la demande du marché est telle que les établissements qui organisent cette formation ont plusieurs défis sérieux à relever pour assurer l'employabilité de leurs diplômés.

Le deuxième chapitre est consacré à une présentation du paysage de la formation en FWB et répond aux questions « Qui organise et qui suit cette formation ? »

Le troisième chapitre, central, propose une analyse du décalage réel entre les attentes du monde professionnel à l'égard des candidats au poste d'assistant de direction et les compétences effectivement acquises par les étudiants du bachelier Assistant de direction à la fin de leur parcours scolaire. Le comité des experts y propose plusieurs pistes pour trouver un juste milieu entre une vision utopique et le niveau actuel du programme dans son ensemble et répondre ainsi aux questions « En quoi consiste cette formation et dans quel sens devrait-elle évoluer ? »

Le quatrième chapitre est consacré au cas particulier de l'option « Médical » et aux difficultés spécifiques qu'elle rencontre.

Les cinquième et sixième chapitres proposent des pistes de réponses à la question « Comment aller vers l'objectif à atteindre ? », du point de vue pédagogique (chapitre 5) et du point de vue organisationnel (chapitre 6).



Chapitre 1 – Assistant de direction : une appellation récente pour un métier qui a beaucoup évolué et exige désormais un niveau de qualification supérieur

Cette section a pour objectif de présenter les principales évolutions du métier auquel forme le programme évalué et qui ont eu, ont et auront un impact important sur la définition et l'organisation de ce dernier.

1.1 Les principaux constats d'évolutions du métier

Il fut un temps où la représentation du métier, de ce qu'est et de ce que fait un⁶ secrétaire de direction, était relativement claire pour la plupart des gens.

Les activités de base du métier étaient liées au secrétariat ou à la gestion administrative (bureautique, prise de notes rapide, communication orale et écrite, gestion d'agenda, organisation d'événements). Les principaux savoir-être requis sont la discrétion, la rigueur, la fiabilité, le respect de la confidentialité, l'adaptabilité, le sens des responsabilités et la diplomatie.

Quant à la progression de carrière, elle se réalise en deux ou trois étapes successives. Un secrétaire de direction travaille en binôme à côté d'un cadre de direction (dans un rôle d'exécution opérationnelle). Il a obtenu ce poste soit comme secrétaire expérimenté soit comme titulaire d'un diplôme en secrétariat de direction et peut devenir « bras droit » après quelques années d'expérience ; il travaille alors en binôme avec un cadre de direction

(dans un rôle de collaborateur). Le bras droit garde toutefois le titre de « secrétaire de direction » et, s'il est amené à diriger ou à coordonner une équipe de secrétaires, il sera parfois appelé « responsable du service administratif » ou « responsable du secrétariat ».

Aujourd'hui, deux phénomènes se révèlent comme des indicateurs forts de profondes mutations du métier.

Le premier indicateur est la multiplication des appellations pour le métier : on ne parle plus seulement de secrétaire de direction, mais aussi d'assistant de direction⁷, d'assistant de gestion, d'assistant de manager, de gestionnaire administratif, ou encore de *management assistant*. Le second indicateur est le fait que la fonction d'assistant de direction est reprise dans la liste des fonctions critiques⁸ depuis plusieurs années en Région bruxelloise et l'était de 1999 à 2007 en Région wallonne (ci-après RW)⁹.

En ce qui concerne les changements et la multiplication des appellations du métier, on observe quatre tendances.

- 1) « Secrétaire de direction » et « assistant de direction » sont les deux appellations les plus courantes dans les offres d'emploi en Fédération Wallonie-Bruxelles, la première tendant fortement à disparaître au profit de la seconde.

⁶ Les métiers du secrétariat et de l'assistantat sont accessibles aussi bien aux hommes qu'aux femmes. Dans un souci d'homogénéité de la présentation de l'analyse transversale Assistant - Secrétariat de direction, les fonctions contenues dans ce chapitre seront libellées au masculin même si elles sont majoritairement exercées par des femmes.

⁷ Cf. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (2000), *De la secrétaire à l'assistante. L'évolution d'une profession*, Paris, La Documentation française ; VALENDUC G., VENDRAMIN P. (2000), *Les tendances structurantes dans l'évolution des métiers administratifs*, Namur, Fondation Travail-Université ASBL.

⁸ Une fonction est dite critique lorsque les employeurs rencontrent des difficultés à recruter du personnel pour cette fonction. Un métier est dit en pénurie lorsqu'il y a un manque quantitatif de candidats pour les offres proposées.

⁹ Sources : Actiris et les études de l'Observatoire bruxellois de l'emploi – <http://www.actiris.be/marchemp/tabid/243/language/fr-BE/mct/5/idTheme/3/Description-thematique.aspx> – et le Forem <https://www.leforem.be>, https://www.leforem.be/MungoBlobs/633/865/Rapport_metiers_critiques_juin2006.pdf (consultés le 4 août 2015).

2) En théorie, la différenciation d'appellation entre «secrétaire de direction» et «assistant de direction» pourrait avoir l'avantage d'expliciter la différence de niveau de compétences, d'autonomie et de responsabilités entre les secrétaires de direction, qui gardent un rôle d'exécution opérationnelle, et les assistants de direction (anciennement secrétaires de direction/bras droits) qui assument un rôle de collaborateur, voire de manager d'équipe¹⁰. Cela participerait à la valorisation du métier et donnerait une plus grande visibilité à la progression de carrière. En pratique, cette distinction est parfois inopérante. Il suffit en effet de consulter quelques sites d'offres d'emploi pour découvrir des offres décrivant les secrétaires de direction et les assistants de direction dans des termes quasi identiques, avec les mêmes exigences de qualification et d'expérience.

N.B. : même si cette distinction n'est pas toujours opérante sur le terrain, nous adopterons dans ce rapport une convention selon laquelle «secrétaire de direction» désigne une fonction d'exécution opérationnelle tandis que «assistant de direction» désigne une fonction qui implique un niveau de compétences, d'initiative et de responsabilités supérieur.

3) La référence au secrétariat disparaît complètement de l'appellation «assistant de direction» alors que les activités et compétences de gestion administrative restent au cœur de ce métier. Cela peut avoir un impact négatif sur la lisibilité du métier : mais quelle est alors la spécificité du métier «assistant de direction»¹¹? Cela pourrait par contre contribuer à la masculinisation du

métier, car malheureusement, les stéréotypes de métier «subalterne et pour les filles» restent encore très prégnants.

4) Contrairement à des appellations plus génériques comme «gestionnaire administratif» ou «*management assistant*», l'appellation «assistant de direction» conserve la connotation de travail en binôme avec un cadre de direction, ce qui correspond de moins en moins à la réalité professionnelle (cf. ci-dessous).

En ce qui concerne l'apparition de la fonction d'assistant de direction sur la liste des fonctions critiques en RW¹² et à Bruxelles, on peut observer que la criticité est liée à un manque de compétences bien identifiées : compétences transversales (intellectuelles¹³, relationnelles/*soft skills*¹⁴, de réalisation de performances¹⁵ et de *leadership*¹⁶), compétences linguistiques (français et langues étrangères) et de maîtrise des outils en informatique/bureautique. Ces compétences ayant toujours fait partie des programmes d'enseignement et les postes d'assistant de direction étant majoritairement occupés par des diplômés en secrétariat/assistant de direction, on peut donc se demander si la situation est due :

¹⁰ Selon le secteur, la taille ou le domaine de l'entreprise, les définitions de fonctions de l'assistant de direction peuvent être très variées, s'apparentant parfois à un rôle de manager dans une PME ou à des fonctions plus spécialisées dans une structure plus importante.

¹¹ Les débats pour dresser un contour précis aux différents métiers (ou noms de métiers) ne sont certainement pas clos, comme en témoigne l'article «*Office manager*, nouveau nom de l'assistant ou nouveau métier?», <http://www.blog-assistantes.fr/2013/09/24/office-manager-nouveau-nom-lassistant-nouveau-metier/> (consulté le 4 août 2015).

¹² Aujourd'hui la fonction n'est plus reprise sur la liste des fonctions critiques en RW. On y observe toutefois une pénurie qualitative malgré un nombre suffisant de personnes inscrites comme assistants de direction.

¹³ Par ex., «organisation, méthode, structure, conceptualisation et vision, mode de réflexion, capacité de prise de risques lors de décisions, maturité et maîtrise émotionnelle et contrôle de soi».

¹⁴ Par ex., «dialogue, écoute, empathie, communication, recherche et besoin de contacts sociaux, ouverture d'esprit et sens de l'humain, besoin de reconnaissance et d'encouragement, confiance envers les autres».

¹⁵ Par ex., «performances quantitatives et qualitatives, ambition et influence dans le *leadership*, assertivité, besoin d'autonomie et esprit d'indépendance dans les initiatives, aptitude à rebondir et résistance à la pression, dynamisme et aptitude à se lancer dans de nouvelles activités».

¹⁶ Par ex., «aptitudes à gérer des équipes, orientation résultats, souci de se perfectionner et de développer ses collègues, esprit de dialogue, concertation, *coaching*». Typologie citée selon la société Socrates HR_Talent Profilers : http://www.socrateshr.com/1/evaluations_des_compétences_327660.html (consulté le 4 août 2015).

- à une diminution conjoncturelle du nombre de diplômés en secrétaire-assistant de direction. Comme l'indique la figure 6 (p. 25); il y a eu un creux en 2008-2009 suivi par une belle reprise en 2010-2011;
- à une baisse du niveau des enseignements. À supposer que ce soit le cas, nous ne disposons d'aucune donnée permettant de le prouver. Par ailleurs, le diplôme est passé du graduat (2 ans) au bachelier (3 ans), ce qui indiquerait plutôt une tendance contraire;
- à une modification des compétences requises pour exercer le métier. Tout invite à d'abord rechercher de ce côté-là (et il sera vu dans les chapitres suivants dans quelle mesure les établissements ont ou non réussi à intégrer ces changements et jusqu'à quel point ils devraient les intégrer ou non). Il apparaît en effet que les évolutions technologiques et les nouvelles formes d'organisation du travail ont modifié le profil du métier.

Avant d'examiner ce qui a changé, rappelons ce qui ne change pas par rapport à la situation antérieure pour les deux niveaux de métier (secrétaire de direction et assistant de direction).

- La gestion administrative reste au cœur du métier.
- C'est un métier qui requiert de la polyvalence fonctionnelle et qui peut être exercé dans des secteurs, domaines d'activité et types d'entreprises ou d'organisations très variés au cours d'une carrière (privé/public; marchand/non-marchand; TPE, PME, GE).
- L'accession au poste d'assistant de direction se réalise généralement après quelques années d'expérience, le plus souvent comme secrétaire de direction.
- L'idéal pour occuper la fonction d'assistant de direction est de disposer d'un diplôme de bachelier Assistant de direction.

Les principaux changements observés sont pour la plupart liés aux évolutions technologiques et aux nouvelles formes d'organisation du travail. On observe en effet que :

- la robotisation des tâches relevant des emplois administratifs, particulièrement les tâches routinières, va croissant¹⁷;
- de nombreuses tâches administratives sont désormais assumées par les managers eux-mêmes;
- les TIC évoluent rapidement (nouvelles technologies ou nouvelles versions de logiciels), l'offre de logiciels pour une même fonctionnalité se multiplie (MS Office/OpenOffice, PPT/Prezi, etc.) et les plateformes de gestion se diversifient (communication, gestion de relation clients, etc.);
- le travail en binôme avec un cadre de direction est de plus en plus remplacé par le travail avec un groupe de cadres de direction, et l'assistant de direction est affecté soit durablement à une équipe spécialisée soit temporairement à une équipe projet;
- certains aspects du travail administratif se prêtent particulièrement bien au travail à distance et la pratique se développe de plus en plus – selon une enquête publiée par Kluwer en 2010, cela correspond d'ailleurs au souhait de plus de quatre assistants de direction sur cinq¹⁸;
- comme c'est le cas pour tous les programmes d'études supérieures en Europe, la globalisation des relations économiques a un impact fort sur les exigences en matière de maîtrise des langues étrangères.

¹⁷ Selon l'étude publiée par ING en février 2015 et intitulée «La révolution technologique en Belgique», 93 % des emplois de type administratif ont une forte probabilité d'être robotisés – <https://about.ing.be/A-propos-d'ING/Press-room/Press-article/La-revolution-technologique-en-Belgique.htm> (consulté le 4 août 2015).

¹⁸ Kluwer, On travaille plus et mieux à la maison!, 2010, <http://www.hrworld.be/hrworld/Télétravail-travail-à-domicile-kluwer-HR-RH.html?LangType=2060> (consulté le 4 août 2015).

1.2 Analyse de l'impact des évolutions du métier

Le premier impact identifié est que le centre de gravité des compétences-clés s'est déplacé, aussi bien pour le niveau secrétaire de direction que pour le niveau assistant de direction.

La robotisation des tâches routinières permet un gain de temps et ouvre la possibilité de se consacrer à des tâches de plus haute valeur ajoutée, plus spécialisées ou plus complexes (suivi d'indicateurs, tâches de coordination et d'organisation, éventuellement en lien avec d'autres départements de l'entreprise, diffusion des comportements éco-responsables¹⁹ dans les entreprises, etc.).

En ce qui concerne les technologies, des exigences telles que la capacité à s'adapter rapidement à un nouveau logiciel, la capacité à mener une veille technologique pour repérer les nouveaux logiciels pertinents, les capacités de communication et de négociation pour recommander et faire adopter un nouveau logiciel/une nouvelle plateforme à une équipe ou une entreprise viennent s'ajouter à celles de maîtriser un logiciel ou une technologie.

Dans ce déplacement, les compétences transversales (compétences comportementales et relationnelles, gestion de projet, coordination d'activités, gestion de l'information complexe, communication, autonomie, prise d'initiatives, le fait d'établir des liens de confiance, de s'inscrire dans une démarche de formation continue, etc.), qui ne sont pas l'apanage du bachelier Assistant de direction, deviennent tout aussi importantes, voire plus importantes, que les compétences techniques « classiques » du secrétariat.

Le deuxième impact identifié, découlant du premier, est que les entreprises ont tendance à formuler

leurs exigences de recrutement à la hausse. Outre, les exigences en termes de compétences transversales (qui visent donc des profils plus expérimentés ou mieux formés), les entreprises privilégient maintenant les profils maîtrisant plusieurs langues étrangères. Et cela explique probablement en partie les difficultés à recruter des professionnels répondant à toutes ces exigences et d'emblée pleinement opérationnels.

Le troisième impact identifié, découlant des deux premiers, est que dans un contexte de fonction critique et de crise de l'emploi, de plus en plus d'autres profils occupent la fonction d'assistant de direction dans l'entreprise.

Dans la situation actuelle, la majorité des postes d'assistant de direction est exercée par des personnes formées dans ce domaine spécifique et ce profil reste privilégié par les recruteurs. Les candidats possédant un diplôme inférieur dans le domaine du secrétariat ne sont généralement pris en considération que s'ils attestent d'au moins cinq ans d'expérience dans la fonction (la progression de carrière de secrétaire à secrétaire de direction reste « naturelle », mais plus difficile). Selon les témoignages recueillis lors des visites et selon une étude française, des diplômés de bacheliers d'autres sections de la catégorie économique ou en traduction/interprétation, ainsi que des diplômés universitaires en langues, sciences humaines ou gestion postulent aussi pour des postes d'assistant de direction²⁰. Leur profil semble apprécié par les employeurs et, moyennant une adaptation aux aspects plus techniques de la gestion administrative, ils peuvent décrocher l'emploi et cela constitue souvent pour eux un tremplin vers des fonctions d'encadrement.

¹⁹ De par sa fonction, l'assistant de direction a été identifié comme un vecteur important pour cette tâche, la Fédération française des métiers de l'assistantat et du secrétariat est d'ailleurs dotée d'un label « Assistant éco-responsable » et a rédigé une « Charte de l'assistant éco-responsable » : <http://ffmas.com/index.php/observatoire/rse-et-developpement-durable> (consulté le 4 août 2015).

²⁰ Le comité n'a pas pu trouver de données précises pour la FWB. Par contre un rapport de 2008 du CEREQ (Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications – France) indique que 15,6 % des emplois dans les métiers de la gestion administrative sont occupés par des diplômés de Bac +3 à Bac +5 (en sciences humaines ou en gestion). Cité par Dominique VASSAL et Viviane DERIVE, « De quelle filière, de quels métiers s'agit-il ? », L'enseignement technique 244 : « Les métiers de la gestion administrative », 2014 (4^e trimestre), p. III. Disponible à l'adresse : http://tertiaire-administratif.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/les_metiers_de_la_gestion_administrative.pdf (consulté le 28 janvier 2016).

1.3 En guise de conclusion

L'état des lieux du marché de l'emploi pour les postes de secrétaire de direction et d'assistant de direction, qu'il faut plutôt considérer comme deux niveaux de métier plutôt que comme deux métiers distincts, résume les principaux défis actuels et à venir²¹ dont les établissements qui organisent le bachelier Assistant de direction devront tenir compte pour piloter ce programme.

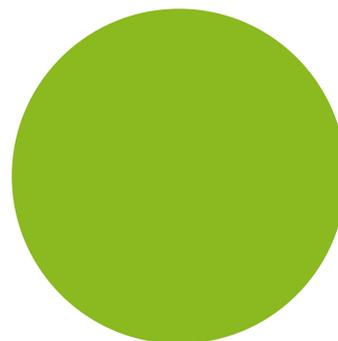
Exprimés sous forme de questions, ces défis sont les suivants :

- À quel niveau de métier souhaite-t-on former les étudiants? Secrétaire de direction ou assistant de direction? En fonction de cela, quels sont les acquis d'apprentissage à définir pour le programme?
- Comment s'assure-t-on de la pertinence du programme et de l'employabilité des étudiants à court terme (possibilité de décrocher un emploi de secrétaire de direction à la sortie de l'école), moyen terme (formation suffisante pour évoluer vers une fonction d'assistant de direction après quelques années d'expérience) et long terme (sensibilisation et éducation à l'apprentissage tout au long de la vie et/ou possibilité de formations continues)?

- Comment participe-t-on, aux côtés des anciens et des associations professionnelles, à la valorisation et à la meilleure lisibilité du métier auquel les étudiants sont formés?

Tout au long de ce rapport, le comité formulera des recommandations qui sont aussi des pistes de réponse à ces questions, pistes que chaque établissement pourra s'approprier en fonction de ses réalités.

²¹ N.B. : l'observatoire CEGOS lançait en juin 2015 une enquête sur les relations assistantes/managers – les résultats sont disponibles depuis octobre 2015 à cette adresse : <http://www.blog-assistantes.fr/2015/10/12/resultats-de-la-grande-enquete-nationale-aupres-des-assistantes/> (consulté le 25 janvier 2016).



Chapitre 2 – Le bachelier Assistant de direction : éléments contextuels

L'objectif de cette section est de présenter quelques aspects généraux de contexte importants à souligner avant d'entrer dans le détail de l'analyse du programme.

2.1 L'historique de la formation

Le cursus Assistant de direction (AD), objet de la présente analyse, relève de l'enseignement supérieur économique de type court. En Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), il est organisé en hautes écoles (HE) et en promotion sociale (EPS). Suite à la réforme de Bologne, le *graduât* en Secrétariat de direction est devenu bachelier en Secrétariat de direction en 2006. À cette époque, les hautes écoles pouvaient proposer trois options («Entreprise-administration», «Langues» et «Médical») et l'enseignement de promotion sociale proposer la seule option «Entreprise-administration».

En 2012, pour refléter les évolutions du métier et préparer les étudiants aux nouvelles exigences du monde professionnel évoquées dans le chapitre précédent, le titre de *Secrétaire de direction* se transforme en *Assistant de direction* et les options «Entreprise-administration» et «Langues» sont fusionnées pour devenir une seule option «Langues et gestion». Ce changement de dénomination s'accompagne de la rédaction d'un nouveau référentiel (HE) / profil professionnel (EPS) et d'une nouvelle grille horaire minimale (HE) / dossier pédagogique (EPS), documents cadres qui déterminent le contenu du programme²².

N.B. : dans la mesure où certains établissements d'EPS n'étaient pas encore passés au nouveau programme au moment des visites du comité (ce qui sera réalisé lors de la rentrée de l'année académique 2015-2016), ce rapport porte sur l'évaluation du cursus «Secrétaire – Assistant de

direction». Dans la suite du document, cependant, nous utiliserons uniquement le nouvel intitulé officiel «bachelier Assistant de direction».

Au moment des visites, les sections étaient en pleine mutation, certaines étant plus avancées que d'autres dans la refonte de leur programme en fonction de la nouvelle réforme qui redessine le paysage de l'enseignement supérieur en FWB.

Selon le Cadre francophone des certifications²³, le bachelier Assistant de direction est un diplôme de niveau 6 (cf. description plus détaillée de ce qu'implique ce niveau dans le chapitre 3).

Il n'existe pas en Fédération Wallonie-Bruxelles de diplôme de niveau 5 dans la même filière d'études²⁴. En revanche, divers organismes tels que le Forem en Région wallonne et Actiris en Région bruxelloise ou encore CEFORA/CEVORA proposent des formations courtes et non-diplômantes en secrétariat-bureautique²⁵.

2.2 Le cadastre de l'offre de formation

Le bachelier Assistant de direction est actuellement offert dans 25 établissements : quatorze hautes écoles et onze établissements d'enseignement de promotion sociale. Entre le moment où l'exercice d'évaluation de l'AEQES a commencé et le moment des visites, trois établissements de promotion sociale ont pris la décision de ne plus offrir ce cursus à partir de 2015-2016 et se sont donc retirés de l'exercice.

Le tableau ci-dessous reprend la liste des établissements visités : quatorze hautes écoles, dont sept proposent les deux options, «Langues et gestion» et «Médical» (en grisé), et onze établissements de promotion sociale.

²² Trois de ces documents sont repris en intégralité dans les annexes de ce rapport. Cf. Annexes 1, 2 et 3.

²³ Pour une description générale de l'ensemble des niveaux tels que définis au niveau européen, cf. https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/leaflet_fr.pdf (consulté le 4 août 2015).

²⁴ Contrairement à ce qui se passe en Flandre et en France, par exemple, cf. *infra*, tableau présenté en 2.4.

²⁵ Le Forem a un dispositif appelé CeCAF, qui permet d'opérer la reconnaissance des compétences acquises en formation (par ex., niveau 5 CFC pour le secrétaire médical). Le Forem et Bruxelles Formation participent au consortium de validation des compétences, mais il n'existe rien à l'heure actuelle pour la formation d'assistant de direction.

Hautes écoles	Établissements d'enseignement de promotion sociale
HE Albert Jacquard	Cours industriels et commerciaux de Couillet
HE Charlemagne	Ecole industrielle et commerciale de la ville de Namur
HE de la Communauté française en Hainaut	IEPSCF Fléron - Chénée
HE de la province de Namur	IEPSCF Marche-en-Famenne
HE de la ville de Liège	IEPSCF Morlanwelz - Mariemont
HE Francisco Ferrer de la ville de Bruxelles	IEPSCF Peruwelz
HE Galilée	Institut des carrières commerciales
HE libre mosane - HELMo	Institut des langues modernes
HE Louvain en Hainaut - HELHa	Institut supérieur de formation continue d'Etterbeek
HE Lucia de Brouckère	IPEPS Huy-Waremme
HE Namur-Liège-Luxembourg	PROMSOC Supérieur Mons-Borinage
HE Paul-Henri Spaak	
HE provinciale de Hainaut - Condorcet	
HE Robert Schuman	

Figure 1 : cadastre de l'offre de formation en FWB

Pour ce qui concerne la répartition géographique de l'offre, elle est assez «classique» en FWB, se concentrant essentiellement sur Bruxelles et l'axe Sambre et Meuse. On observe qu'un seul établissement propose cette formation en Brabant

wallon et que plusieurs hautes écoles la proposent sur deux sites différents (parfois une option est offerte sur un site et l'autre option sur un autre, parfois une même option est offerte sur deux sites différents).

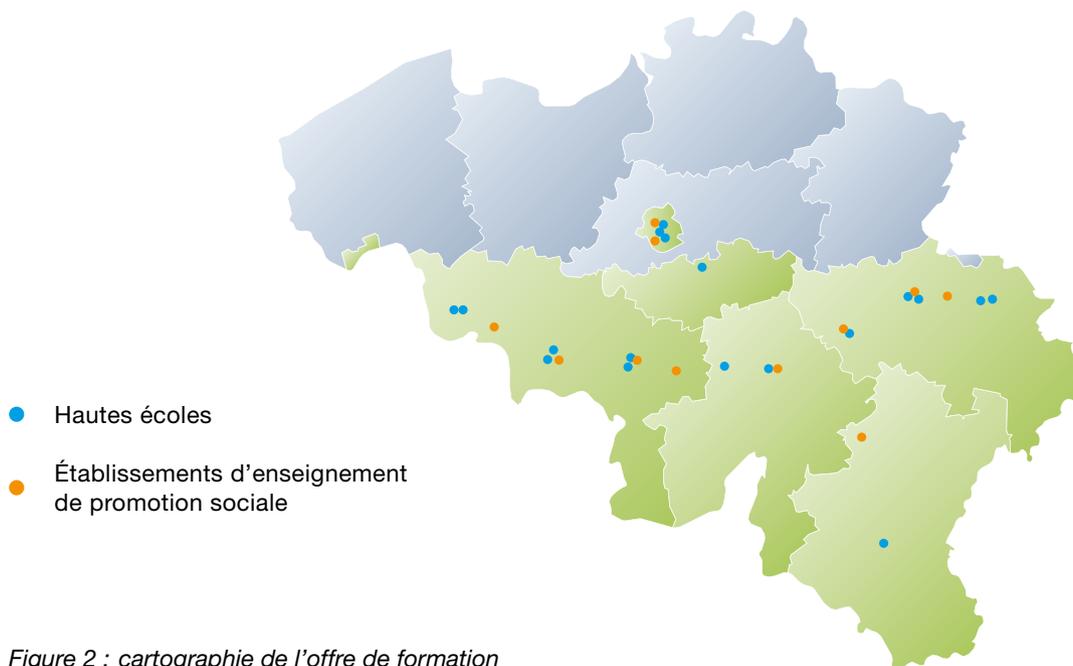


Figure 2 : cartographie de l'offre de formation

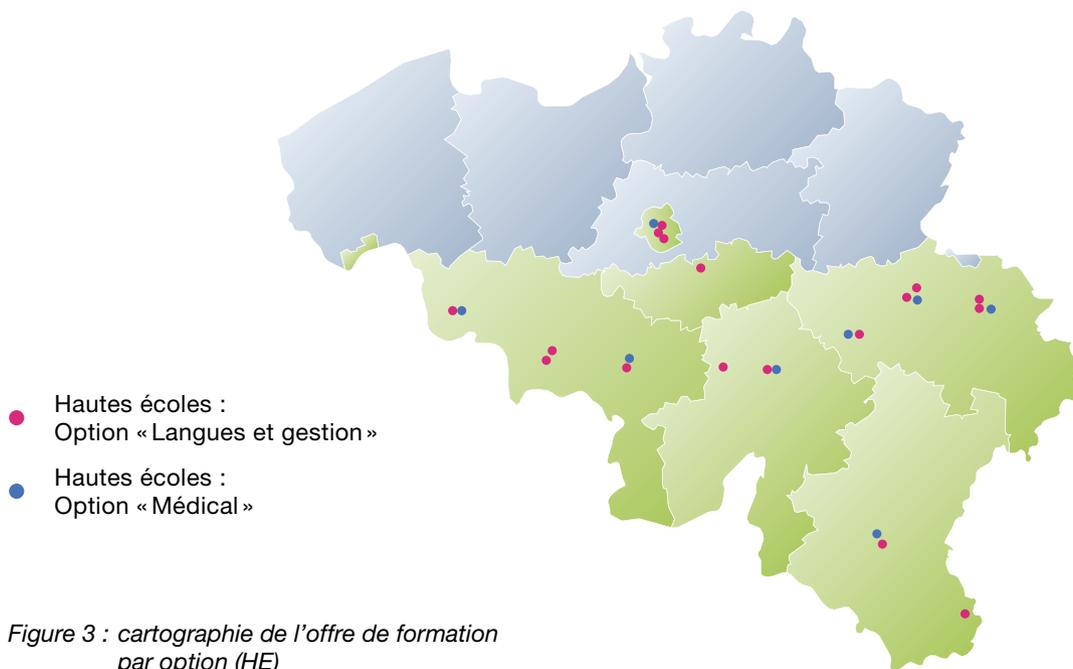


Figure 3 : cartographie de l'offre de formation par option (HE)

2.3 Quelques données à propos des étudiants

Comme le montrent les tableaux et graphiques suivants, les sections Assistant de direction,

- sont le plus souvent de petites sections (soit en nombre absolu d'étudiants inscrits soit en nombre relatif d'étudiants inscrits à l'échelle d'un établissement). Cela comporte certains avantages et inconvénients; nous traiterons de l'impact de cela sur la pédagogie et la gouvernance dans les chapitres 5 et 6. Le comité a par ailleurs observé que, dans certains établissements, le nombre d'étudiants inscrits était véritablement critique (cohorte annuelle inférieure à quinze étudiants) et il exprime son inquiétude quant à la viabilité de ces sections;
- la population étudiante est majoritairement féminine. Les évolutions du métier sont cependant telles que le programme commence à attirer plus d'étudiants;
- le nombre d'étudiants diplômés a connu d'importantes variations au cours des cinq dernières années, phénomène qui mériterait d'être analysé plus en profondeur par l'ARES et les autorités compétentes.

Recommandations

Le comité des experts recommande :

- (1) à l'ARES et aux autorités compétentes, de recueillir et analyser les données statistiques (nombre de diplômés, profil des diplômés, etc.) pour évaluer de façon continue la pertinence du bachelier Assistant de direction à l'échelle de la FWB. Cela se fera idéalement en partenariat avec les institutions qui jouent un rôle d'observatoire de l'emploi et les associations professionnelles.
- (2) aux établissements où le nombre d'étudiants inscrits dans la section Assistant de direction est critique, de prendre toutes les mesures pour remédier à cette situation pédagogiquement difficile et économiquement peu raisonnable : déployer des efforts supplémentaires pour augmenter le nombre d'étudiants inscrits, décider de fermer la section ou encore se rapprocher d'autres établissements en vue d'une mutualisation des ressources²⁶.

²⁶ Cf. chapitre 6, recommandation 46.

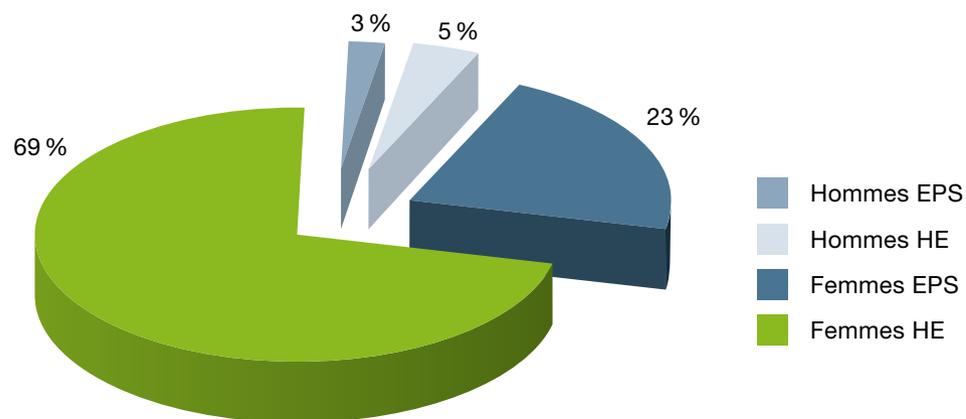


Figure 4 : répartition par genre dans le cursus évalué selon le type d'enseignement pour l'année académique 2012-2013
Source : données fournies par les établissements

		Hommes	Femmes	Total	En %
Cursus évalué	Établissements de promotion sociale	62	509	571	0,26 %
	Hautes écoles	111	1.550	1.661	0,78 %
	EPS + HE	173	2.059	2.232	1,04 %
À titre de comparaison, chiffres globaux pour la FWB	Total EPS + HE	49.669	64.840	114.509	53,80 %
	Total enseignement supérieur	95.116	117.744	212.860	100 %

Figure 5 : répartition par genre dans le cursus évalué selon le type d'enseignement et dans l'enseignement supérieur en général
Sources : SATURN 2012-2013 et ETNIC

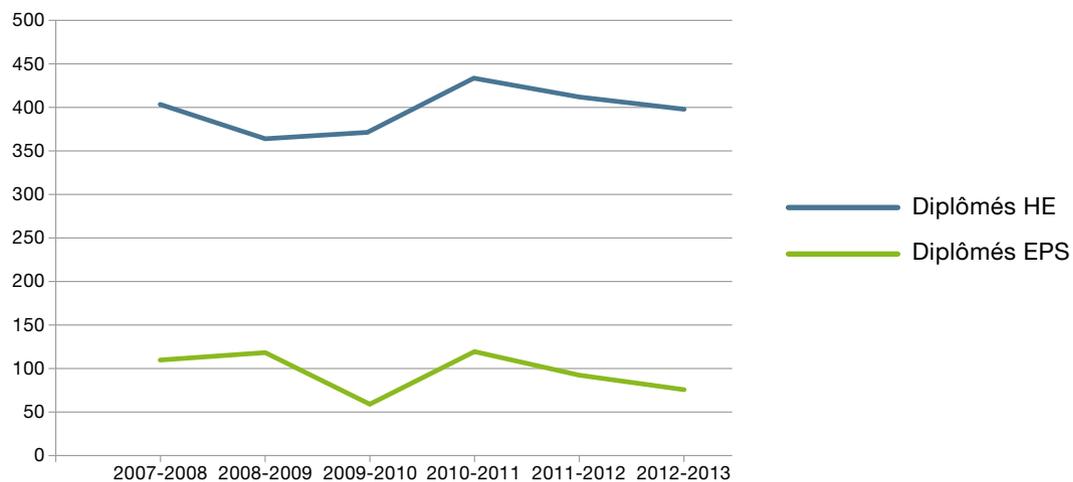


Figure 6 : évolution du nombre de diplômés sur les cinq dernières années²⁷
Sources : SATURN 2012-2013 et Direction de l'enseignement de promotion sociale

2.4 En complément d'information, quelques données sur les programmes à l'étranger

Pays/Région	Intitulé du diplôme	Niveau du diplôme
Allemagne	<i>Wirtschaftsassistent, Büroassistent Zertifikat</i>	Formation professionnelle de niveau secondaire (via <i>Berufsfachschule</i> , école professionnelle) ou formation professionnelle des adultes (via HKW, chambre des métiers) Formation en alternance
Canada	DEC en techniques de bureautique, DEC adjoint administratif, <i>College diploma office administrative (legal, business, medical)</i>	Formation de type DEC (diplôme d'études collégiales/ <i>college diploma</i>) organisée principalement par les Cégeps/Colleges
Flandre	<i>Management Assistant</i>	Bachelier HE – Niveau 6 Différentes finalités peuvent être proposées ²⁸
	<i>Medical management assistant</i>	Bachelier HE – Niveau 6
	<i>Gegradueerde Meertalig secretariaat</i>	<i>Centra voor Volwassenonderwijs</i> (équivalent de la promotion sociale) – Niveau 5
France	Assistant de manager ²⁹	BTS Niveau 5 (N.B. : la deuxième année est parfois proposée en alternance)
	Assistant de gestion de PME/PMI ³⁰	BTS Niveau 5
	DUT en gestion administrative et commerciale des organisations	Instituts universitaires de technologie – Niveau 5 ³¹
	Secrétaire médico-social	Formation de niveau 4 organisée, entre autres, par l'AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes)
Grand-Duché de Luxembourg	BTS Secrétaire de direction	Formation de niveau 5 en deux ans
Grande-Bretagne	Il n'existe pas de diplôme en assistant de direction	Aucun diplôme n'est nécessaire pour accéder à la fonction d'assistant de direction. Faire la preuve des compétences requises est suffisant. Il existe toutefois une série de formations de <i>Personal Assistant</i> ou <i>Executive Assistant</i> , proposées par des écoles privées.
Suisse	Brevet fédéral d'assistant ou d'assistante de direction	Formation en alternance en deux ou trois ans ³²
	Secrétaire médical	Formation d'un ou deux ans dans des écoles privées qui décernent leur propre diplôme ³³

Ce tableau non exhaustif indique que la Belgique se distingue des autres pays sur deux points :

- 1) elle est la seule à proposer une formation au métier d'assistant de direction de niveau 6,
- 2) la formation en alternance y est complètement absente.

²⁷ Il est important de noter que, pour la promotion sociale, le calcul du nombre d'inscrits est rendu difficile du fait que l'inscription ne se fait sur base d'une année d'étude, mais par unité d'enseignement (UE), et que ces dernières peuvent être communes à plusieurs sections. Le nombre de diplômés présenté dans ce graphique est défini par le nombre de personnes qui ont présenté et réussi l'épreuve intégrée pour la section.

²⁸ Le nombre et l'intitulé des finalités peuvent varier selon les établissements. Voici quelques intitulés : *Event en sales, HR management, Executive, Project management, International business, etc.*

²⁹ Direction générale de l'enseignement supérieur, *arrêté du 15 janvier 2008 portant définition et fixant le (sic.) conditions de délivrance du brevet de technicien supérieur « assistant de manager » modifié par les arrêtés du 23 septembre 2009 et du 25 février 2010, 2008.*
Disponible sur : https://www.sup.adc.education.fr/btslst/referentiel/BTS_assistant_manager.pdf (consulté le 4 août 2015).

³⁰ Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle, *Brevet de technicien supérieur Assistant de gestion de PME-PMI à référentiel commun européen, 2009.*
Disponible sur : https://www.sup.adc.education.fr/btslst/referentiel/BTS_assistant_gestion_PME_PMI.pdf (consulté le 4 août 2015).

³¹ Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, *Diplôme Universitaire de Technologie. Gestion administrative et commerciale des organisations. Programme Pédagogique National, 2013.*
Disponible sur : http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/30/14/6/GACO_262146.pdf (consulté le 4 août 2015).

³² Le portail suisse de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière, *Assistant de direction BF / Assistante de direction BF*
<http://www.berufsberatung.ch/dyn/1109.aspx?data=formation&id=533> (consulté le 4 août 2015).

³³ Le portail suisse de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière, *Secrétaire médical / Secrétaire médicale*
<http://www.berufsberatung.ch/dyn/1109.aspx?data=formation&id=845> (consulté le 4 août 2015).

N.B. : c'est l'Association suisse des établissements hospitaliers H+ qui décide de reconnaître ou pas le diplôme décerné par une école.

Chapitre 3 – Le bachelier Assistant de direction : un diplôme de niveau 6 ?

3.1 Les exigences du niveau 6 de l'enseignement supérieur

Un des constats majeurs de cette évaluation est que peu d'établissements visités peuvent se revendiquer *pleinement* du niveau 6 de l'enseignement supérieur tel que défini au niveau européen³⁴. Le comité a aussi constaté que les établissements interprétaient différemment les exigences de ce niveau et que certains d'entre eux, pour des raisons diverses, reconnaissaient qu'ils seraient plus à l'aise s'ils avaient la possibilité de proposer un programme de niveau 5.

Dans la mesure où il fera souvent rappel de ce constat majeur dans ses analyses et recommandations, le comité a jugé utile de citer ici intégralement et de commenter brièvement l'extrait du décret Paysage qui distingue ces niveaux 5 et 6³⁵ (nous soulignons dans le texte).

« Le brevet de l'enseignement supérieur (BES – niveau 5) est décerné aux étudiants qui :

- ont acquis des connaissances théoriques et des compétences pratiques diversifiées dans un champ professionnel donné qui fait suite à et se fonde sur une formation de niveau d'enseignement secondaire supérieur. Ce champ professionnel est basé, entre autres, sur des publications scientifiques ou des productions artistiques ainsi que sur des savoirs issus de l'expérience;
- sont capables d'indépendance dans la gestion de projets qui demandent la résolution de

problèmes incluant de nombreux facteurs dont certains interagissent et sont sources de changements imprévisibles et de développer un savoir-faire tel qu'ils peuvent produire des réponses stratégiques et créatives dans la recherche de solutions à des problèmes concrets et abstraits bien définis;

- sont capables de collecter, d'analyser et d'interpréter, de façon pertinente, des données – exclusivement dans leur domaine d'études – en vue de formuler des opinions, des jugements critiques ou des propositions artistiques qui intègrent une réflexion sur des questions techniques, artistiques ou éthiques;
- sont capables de transmettre des idées de façon structurée et cohérente en utilisant des informations qualitatives et quantitatives;
- sont capables d'identifier leurs besoins d'apprentissage nécessaires à la poursuite de leur parcours de formation».

« Le grade de bachelier (niveau 6) est décerné aux étudiants qui :

- ont acquis des connaissances approfondies et des compétences dans un domaine de travail ou d'études qui fait suite à et se fonde sur une formation de niveau d'enseignement secondaire supérieur. Ce domaine se situe à un haut niveau de formation basé, entre autres, sur des publications scientifiques ou des productions artistiques ainsi que sur des savoirs issus de la recherche et de l'expérience;
- sont capables d'appliquer, de mobiliser, d'articuler et de valoriser ces connaissances et ces compétences dans le cadre d'une activité socioprofessionnelle ou de la poursuite d'études et ont prouvé leur aptitude à élaborer et à développer dans leur domaine d'études des raisonnements, des argumentations et des solutions à des problématiques;
- sont capables de collecter, d'analyser et d'interpréter, de façon pertinente, des données – généralement, dans leur domaine d'études – en vue de formuler des opinions, des jugements critiques ou des propositions artistiques qui intègrent une réflexion sur des questions sociétales, scientifiques, techniques, artistiques ou éthiques;

³⁴ DG Éducation et culture, *Le cadre européen des certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*, https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/leaflet_fr.pdf (consulté le 4 août 2015).

³⁵ Annexe I^{er} au Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études – Cadre des certifications de l'enseignement supérieur en Communauté française (niveaux 5, 6, 7 et 8 du Cadre des certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie).

- sont capables de communiquer, de façon claire et structurée, à des publics avertis ou non, des informations, des idées, des problèmes et des solutions, selon les standards de communication spécifiques au contexte;
- ont développé les stratégies d'apprentissage qui sont nécessaires pour poursuivre leur formation avec un fort degré d'autonomie.

Les critères importants sur lesquels repose la distinction entre le niveau 5 (Brevet d'enseignement supérieur) et le niveau 6 (Bachelier) de l'enseignement supérieur, sont donc :

- le niveau d'approfondissement des connaissances métier,

- l'étendue du champ professionnel,
- le développement par les étudiants de compétences transversales et, en particulier, des compétences en recherche (recueil et analyse d'information, synthèse, abstraction, esprit critique, etc.) et en communication,
- un fort degré d'autonomie. Il convient de souligner à quel point les différences entre les deux niveaux de métier (secrétaire de direction et assistant de direction) rejoignent les différences entre les niveaux 5 et 6 :

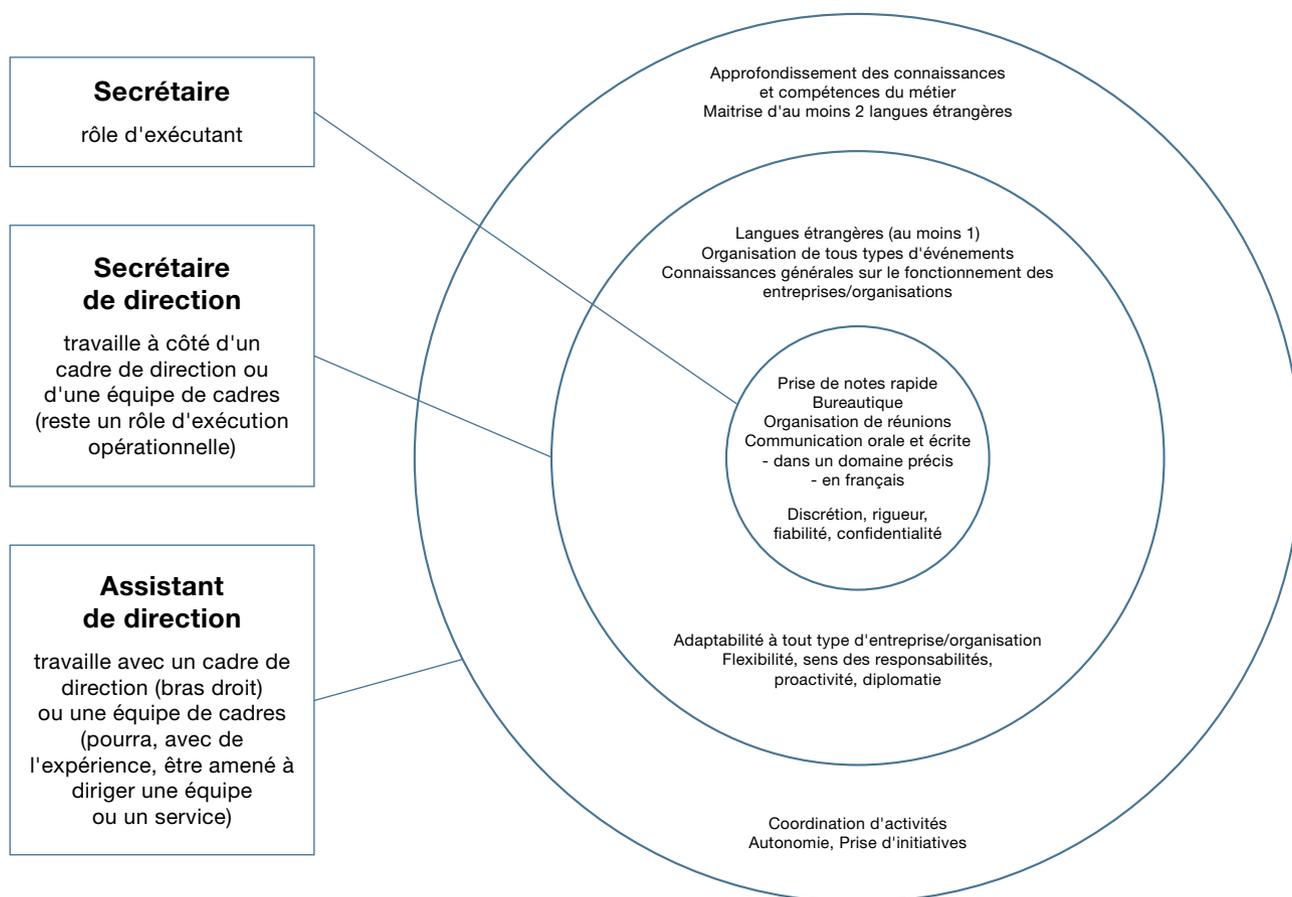


Figure 7 : essai de schématisation³⁶ des différents niveaux de métier du secrétariat

³⁶ N.B. : cet essai de schématisation, réalisé à partir des deux documents actuellement en vigueur (le référentiel de compétences pour les HE et le profil professionnel pour les EPS ; cf. *infra*), est par essence simplificateur et ne reflète ni les nuances ni la diversité des situations rencontrées sur le terrain.

Et ce n'est certainement pas un hasard si les principales faiblesses du programme, unanimement pointées tant par les professionnels rencontrés lors des visites que par les études et statistiques auprès des recruteurs d'assistants de direction – à savoir l'insuffisante maîtrise des langues (français et langues étrangères) et des TIC (pas seulement la bureautique³⁷) et l'insuffisant niveau de développement des compétences transversales –, se rapportent toutes d'une façon ou d'une autre aux critères qui distinguent un programme de niveau 6.

Il y a donc bien aujourd'hui un décalage entre les attentes du monde professionnel à l'égard des candidats au poste d'assistant de direction et les compétences effectivement acquises par les étudiants du bachelier Assistant de direction à la fin de leur parcours scolaire.

Est-ce à dire que le programme ne remplit pas sa mission d'insertion professionnelle des étudiants ? Non, certainement pas. Il faut rappeler, tout d'abord, que l'intitulé du bachelier correspond à une fonction «senior» à laquelle on n'accède pas (ou rarement) dès la sortie de l'école mais après quelques années d'expérience uniquement, soit comme secrétaire de direction soit comme assistant de direction «junior»³⁸. Ensuite, les taux d'insertion professionnelle, généralement très bons, prouvent le contraire et le marché reste demandeur de secrétaires de direction. En revanche, la crainte est que les diplômés en Assistant de direction ne soient pas suffisamment formés pour progresser dans la carrière ou aient à pâtir de la concurrence croissante d'autres profils de diplômés sur le marché des postes d'assistants de direction.

Est-ce à dire que ce décalage doit être complètement comblé ? Certainement pas, il serait utopique de croire que l'on pourrait former en trois ans seulement des assistants de direction super-compétents en tout et immédiatement opérationnels !

Est-ce à dire que ce décalage est irrémédiable ? Certainement pas non plus, et l'objectif principal de ce rapport est d'identifier les éléments qui, en matière d'acquis d'apprentissage et de méthodes pédagogiques, permettront aux établissements de trouver une plus juste mesure entre la situation actuelle et la situation utopique. Pour certains, l'effort à déployer pour répondre aux exigences du niveau 6 sera relativement faible, pour d'autres il pourrait s'avérer insurmontable.

Se pose alors la question politique suivante :

3.2 Niveau 6 pour tous ou choix entre niveau 5 et niveau 6 ?

L'examen approfondi des référentiels en vigueur révèle que, pour un même cadre de référence (niveau 6), la définition du métier n'est, a priori, pas du tout la même.

Du côté HE, le niveau 6 et la dimension recherche sont d'emblée mentionnés dans le référentiel de compétences³⁹. Il décrit un métier à responsabilités exigeant une série de cinq compétences, déclinées en savoir-faire et savoir-être⁴⁰.

Du côté de l'EPS, le document intitulé «profil professionnel»⁴¹ ne mentionne explicitement ni le niveau 6 ni les compétences de recherche ; il décrit par contre le champ d'activité du bachelier Assistant de direction et liste les tâches à exécuter.

³⁷ En ce qui concerne l'informatique, les maîtres de stages pointent parfois le niveau insuffisant de compétences, parfois l'obsolescence des logiciels utilisés dans les établissements. D'une manière ou d'une autre, il y a sur ce sujet un point d'amélioration dont il sera à nouveau question au chapitre 5.

³⁸ Comme vu dans le chapitre 1, la multiplication des appellations et la diversité de ce qu'elles peuvent recouvrir sur le marché professionnel n'est pas toujours propice à la lisibilité du métier. Certaines offres d'emploi visent des assistants de direction «juniors» et décrivent des activités, responsabilités et niveau de compétences identiques à ce que l'on trouve ailleurs sous la description «secrétaire de direction».

³⁹ Cf. annexe 2 : «La formation de bachelier Assistant de direction se réfère au niveau 6 du CFC. Elle a pour mission de préparer les étudiants à être des citoyens actifs dans une société démocratique, les préparer à leur future carrière, permettre leur épanouissement personnel, créer et maintenir une large base et un haut niveau de connaissances, stimuler la recherche et l'innovation.»

⁴⁰ Cf. annexe 2.

⁴¹ Cf. annexe 1.

Est-ce à dire qu'il y a deux formations différentes et deux niveaux différents sous un même intitulé légal? Non, pas nécessairement. Le référentiel des hautes écoles décrit un assistant de direction (rôle de collaborateur), c'est-à-dire le poste auquel un diplômé en assistant de direction ne pourra accéder qu'après quelques années d'expérience. Le référentiel de l'enseignement de promotion sociale quant à lui décrit plutôt un secrétaire de direction (rôle d'exécution opérationnelle), c'est-à-dire le poste auquel un diplômé en assistant de direction peut effectivement accéder à la sortie de l'école.

Par ailleurs, le fait que les compétences de recherche ne soient pas mentionnées dans le document de l'EPS ne signifie aucunement qu'elles y soient complètement absentes ou systématiquement négligées. À l'inverse, le fait que ces compétences soient mentionnées dans le document des hautes écoles ne signifie pas nécessairement qu'elles y soient toujours présentes et systématiquement travaillées.

Le comité a rencontré des sections plutôt de niveau 5 et des sections plutôt de niveau 6 dans les deux types d'établissements; il n'y a pas lieu sur ce point d'établir une frontière claire et définitive entre les deux types d'établissements.

Cités ici par ordre de fréquence sur l'ensemble des établissements, les éléments qui font défaut par rapport à l'atteinte du niveau 6 sont :

- 1) la dimension recherche;
- 2) l'intégration des compétences transversales dans les activités d'apprentissage;
- 3) le niveau de maîtrise des langues et/ou des TIC.

3.3 Recommandations

De manière à mieux répondre aux différents besoins du marché, à compléter la filière des formations en secrétariat-assistantat de direction et à favoriser la flexibilité des parcours études/emploi pour permettre à un maximum d'étudiants d'obtenir un diplôme valorisable sur le marché de l'emploi, le comité souhaite formuler les recommandations suivantes.

Recommandations

Le comité invite les autorités compétentes à examiner l'opportunité :

- (3) de créer un diplôme de niveau 5 (BES), intermédiaire entre les niveaux 4 (CESS) et 6 (bachelier), comme c'est le cas en Flandre et en France, en incluant les représentants des employeurs et des associations professionnelles dans cette réflexion;
- (4) de laisser le choix aux établissements (HE et EPS) de se positionner soit au niveau 5, soit au niveau 6, soit aux deux niveaux, en fonction de leur mission spécifique, des besoins de leurs parties prenantes (étudiants et partenaires économiques de la région) et des ressources humaines et technologiques qu'elles sont en mesure de mobiliser et de coordonner.

La possibilité pour un établissement d'organiser simultanément les deux niveaux consisterait par exemple en ceci : le niveau 5 serait assuré par une formation de base, commune et de 120 crédits, donnant accès à un diplôme de *Secrétaire de direction*. Le niveau 6 serait quant à lui acquis par le biais de la formation continue ou d'un programme de 60 crédits spécifiques supplémentaire. Cette année pourrait se concentrer sur un domaine particulier de spécialisation, via un module ou une « finalité » à part entière (ex. langues, gestion, communication, médical, juridique, etc.). Le diplôme sanctionnant cette 3^e année serait intitulé « Assistant de direction (spécialisé en ...) ». Ce n'est qu'une possibilité parmi d'autres. Le but du comité sur ce point précis est de lancer des pistes et d'ouvrir des portes.

Recommandation

- (5) Le comité invite tous les établissements, HE et EPS, à se saisir de toutes les opportunités offertes par la nouvelle organisation de l'enseignement supérieur en pôles pour proposer ou participer à l'organisation de formations continues pertinentes pour répondre aux besoins des assistants de direction qui souhaitent progresser dans la carrière ou maintenir leurs compétences au niveau des exigences du marché.

Lors des visites, le comité a observé que la possibilité de poursuivre des études au niveau 7 (universitaire) ou de poursuivre des formations continues autres que portant sur une technique particulière n'était que très rarement saisie par les diplômés du programme. Il a aussi observé que très peu d'étudiants s'inscrivent à cette formation dans le cadre de la VAE (Valorisation des acquis de l'expérience). Il estime qu'une réflexion plus globale sur l'articulation entre les différents diplômes et niveaux de diplômes, en formation initiale ou continue, serait très utile pour dessiner les différents parcours possibles au sein de la filière des « métiers de la gestion administrative », et cela dans l'esprit de la formation tout au long de la vie.

Recommandations

- (6) Le comité invite tous les établissements à définir et communiquer clairement aux étudiants les possibilités de passerelles vers les diplômes de niveau 7 pertinents.
- (7) Le comité recommande aux établissements qui souhaitent se positionner au niveau 6 de renforcer le programme de bachelier Assistant de direction afin qu'il soit pleinement conforme au niveau 6 du Cadre européen des certifications.

Des recommandations plus précises sur la manière d'atteindre le niveau 6 et d'évaluer qu'il est effectivement atteint seront présentées dans le cours des chapitres 5 et 6.

Chapitre 4 – L’option « Médical » du bachelier Assistant de direction : un cas particulier ?

Il était question jusqu’à présent, du bachelier Assistant de direction de manière globale, sans opérer de distinction entre les deux options proposées dans la moitié des 14 hautes écoles visitées. Dans la mesure où le diplôme délivré est le même, la formation étant commune à près de 85 %, cela se justifie. Le comité a cependant observé plusieurs différences importantes qui pourraient avoir un impact sur l’organisation de l’option « Médical ».

4.1 Le métier de secrétaire médical

Dans les organismes d’emploi et de formation, le code ROME⁴² est une référence. Il présente le métier de secrétaire médical comme suit :

- « Accueille et renseigne les patients, planifie les activités (agenda des consultations, admission, etc.) et assure le suivi administratif (dossiers médicaux, convocations, etc.) du cabinet médical, du service hospitalier, etc. ;
- Peut effectuer des opérations de gestion comptable et budgétaire ;
- Peut coordonner une équipe⁴³ ».

À cette définition, il faut ajouter que la fonction n’est pas uniquement administrative (dactylographie de courriers, transcription des comptes rendus des examens médicaux ou des actes opératoires, etc.), car le secrétaire médical a un rôle important à jouer sur le plan humain. Il doit en effet aider les patients à accomplir leurs démarches administratives et les rassurer dans des moments difficiles ; c’est d’ailleurs un des aspects du métier qui attire la plupart des étudiants qui choisissent cette option.

Les secrétaires doivent donc avoir une bonne connaissance des spécialités médicales et maîtriser une langue étrangère (le plus souvent le néerlandais ou l’allemand, en fonction de la situation géographique). Pour ceux qui travaillent en milieu hospitalier dans un service de recherche, la maîtrise de l’anglais est aussi requise.

Cette description correspond plutôt au niveau de métier Secrétaire de direction (cf. figure 7) et, comme c’est le cas dans tous les domaines d’activités, après quelques années d’expérience, il est possible que le secrétaire (de direction) médical soit promu à une fonction d’assistant de direction, le plus souvent au sein d’un hôpital. Pour ce qui est des tendances en matière d’évolution du métier, on observe dans ce domaine spécifique des changements similaires à ce qui a été décrit de manière plus générale dans le chapitre 1 : l’informatisation des activités (dossier patient informatisé, numérisation des données, utilisation de plateformes intranet et internet, logiciels de reconnaissance vocale, etc.), une partie plus importante de la gestion administrative assurée directement par les médecins, la tendance au regroupement de plusieurs médecins en cabinets partagés ou maisons médicales, les opportunités de télésecrétariat et les préoccupations comme la gestion qualité et la responsabilité sociale des organisations. Tous ces facteurs technologiques et organisationnels recentrent le métier sur deux aspects particuliers :

- la nécessité de compétences transversales plus développées en matière de gestion de l’information, de travail en équipe et de gestion des relations interpersonnelles vis-à-vis des patients et partenaires ;
- la participation à la gestion du système qualité (incluant les aspects éco-responsabilité).

De manière générale, les milieux médicaux recrutent de préférence des diplômés qui ont été formés à la terminologie et à la déontologie médicale. L’importance de ces connaissances, confirmée par les professionnels rencontrés lors des visites, est telle que, dans certains hôpitaux, des infirmières, fatiguées par leur métier et généralement proches de la retraite, se voient proposer des formations de courte durée pour se réorienter et assurer des tâches de secrétariat.

⁴² ROME est l’acronyme du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, géré par Pôle Emploi (France).

⁴³ Site de pole-emploi, Secrétariat et assistantat médical ou médico-social, <http://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome?codeRome=M1609> (consulté le 4 août 2015).

4.2 L'offre de formation en secrétariat médical

Historiquement, le secrétariat médical occupe une place particulière dans le paysage des formations en secrétariat de l'enseignement supérieur, puisque c'est la seule option qui soit liée à un domaine précis d'activités.

Seules les hautes écoles sont habilitées à proposer cette option et, à l'exception du Brabant wallon, au moins un établissement propose cette option dans chacune des provinces (cf. figure 3).

La différence entre les deux options tient à 300 heures de cours, soit à peu près 15 % du programme. Les étudiants qui choisissent l'option «Langues et gestion» renforcent leurs connaissances en économie et gestion, tandis que les étudiants de l'option «Médical» s'initient à quelques aspects du domaine des soins de santé et, en particulier, à la terminologie médicale (150 h)⁴⁴.

À côté du bachelier Assistant de direction option «Médical», plusieurs formations de niveau de certification inférieure sont proposées par divers organismes⁴⁵ et permettent de combler, pour l'insistant du moins, les besoins du secteur.

4.3 Les diplômés de l'option «Médical» «assis entre deux chaises» ?

La grille horaire minimale pourrait à première vue laisser penser que les débouchés pour les diplômés Assistant de direction option «Médical» sont

plus nombreux que pour les diplômés de l'option «Langues et gestion», puisque les premiers peuvent trouver de l'emploi aussi bien dans le secteur des soins de santé que dans les entreprises publiques ou privées (TPE, PME ou GE multinationale), sur base de leur formation commune.

Dans la réalité, il semble que ce soit plutôt le contraire, pour deux raisons.

Premièrement, la concurrence dans le secteur médical semble plus rude. En effet, étant donné que les personnes qui entrent en fonction comme secrétaires en milieu médical via des formations non diplômantes ou sur base d'un diplôme et d'une qualification obtenue dans l'enseignement secondaire peuvent devenir, avec l'expérience, secrétaires de direction puis assistants de direction, c'est une concurrence directe pour les diplômés de fraîche date. Deuxièmement, le comité a observé que le niveau de formation en langues étrangères dans l'option «Médical» était le plus souvent moins élevé que dans l'option «Langues et gestion» et que, là où c'était le cas de façon très marquée, cela semblait normal et aux enseignants et aux étudiants (le choix de l'option ayant été dicté, pour certains d'entre eux, par la possibilité d'échapper à des cours de langues très poussés).

Étant donné les exigences actuelles du marché en matière de maîtrise des langues étrangères, cela peut constituer un handicap pour les diplômés de l'option «Médical» qui chercheraient à accéder à des postes de secrétaire ou d'assistant de direction en-dehors du secteur médical.

Ne disposant pas de statistiques précises sur la question, le comité ne peut qu'exprimer son inquiétude suite à plusieurs témoignages d'anciens et de représentants du monde professionnel⁴⁶ qui laissent penser qu'il est plus difficile pour un

⁴⁴ Cf. Grille horaire minimale (annexe 3).

⁴⁵ Par exemple, le Forem propose une formation en *blended learning* aux métiers de secrétaire médical (durée : 6 mois) et de secrétaire d'accueil en milieu médical ou en milieu hospitalier (durée : 3 mois et demi) qui offrent des perspectives d'emploi variées dans le privé (cabinets médicaux, etc.) comme dans le public (hôpitaux, polycliniques, mutuelles, maison de retraite, etc.). Les chercheurs d'emploi qui suivent cette formation présentent une CeCAF (certification des compétences acquises en formation) et reçoivent un Europass complément au certificat. Un stage de 160 heures en milieu hospitalier ou en milieu médical est prévu durant la formation.

Du côté d'Actiris : <http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/Liste%20fonctions%20critiques%20en%202014.pdf> (consulté le 22 décembre 2015).

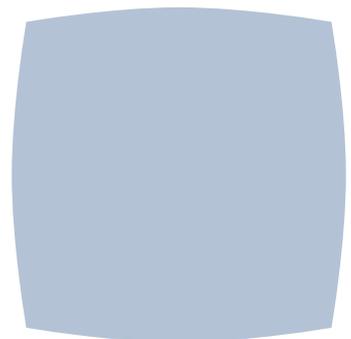
⁴⁶ Par exemple des témoignages concordants indiquant que les stagiaires assistant de direction sont particulièrement appréciés des maîtres de stage mais que l'on ne leur confie pourtant que des tâches de secrétariat et qu'on n'envisage pas de leur confier des tâches de secrétaire de direction.

diplômé de l'option « Médical » de trouver un emploi en-dehors de ce secteur ou que le premier emploi qu'il pourra décrocher dans le secteur médical sera une fonction de secrétaire plutôt qu'une fonction de secrétaire de direction.

Recommandations

Le comité recommande aux établissements qui organisent l'option « Médical » :

- (8) d'adopter une position claire par rapport aux acquis d'apprentissage en langues pour cette option et de la diffuser auprès des futurs étudiants ;
- (9) de veiller à ce que les deux options relèvent bien du même niveau de qualification via un tronc commun solide, ou alors que cela s'inscrive dans une progression niveau 5 – niveau 6 telle qu'évoquée à la fin du chapitre précédent.



Chapitre 5 – Acquis d'apprentissage du programme et méthodes d'enseignement et d'évaluation

Dans les chapitres précédents, nous avons vu que :

- peu d'établissements pouvaient se revendiquer pleinement du niveau 6 de l'enseignement supérieur;
- les manques identifiés touchaient l'un et/ou l'autre des aspects suivants :
 - le niveau d'approfondissement des connaissances métier, particulièrement la maîtrise des langues (français et langues étrangères) et des TIC (pas seulement la bureautique),
 - l'étendue du champ professionnel,
 - l'acquisition par les étudiants de compétences transversales et, en particulier, des compétences en recherche (recueil et analyse d'information, synthèse, abstraction, esprit critique, etc.) et en communication,
 - un fort degré d'autonomie;
- que ces manques étaient en correspondance quasi parfaite avec les exigences du milieu professionnel pour les fonctions d'assistant de direction;
- que cette situation avait ou pouvait avoir un impact négatif sur l'employabilité des étudiants à un niveau correspondant à leur diplôme ou à leur progression dans la carrière (pouvoir passer de secrétaire de direction à assistant de direction ou d'assistant de direction « junior » à assistant de direction « senior » ou à manager).

L'objectif de ce chapitre est donc d'analyser l'état actuel du programme en identifiant les points sur lesquels il y a des actions à mener pour assurer le niveau 6 pourtant décrit dans les documents légaux, en proposant des recommandations pour ce faire et en mentionnant les bonnes pratiques rencontrées au cours des visites.

5.1 La maîtrise écrite et orale des langues

La maîtrise des langues (compréhension et production tant orale qu'écrite) est un élément clé du métier d'assistant de direction. Comme l'ont confirmé la plupart des alumni rencontrés, l'exigence minimale des employeurs est aujourd'hui la maîtrise d'au moins deux langues étrangères, ou une langue étrangère et la maîtrise de la terminologie médicale. Le comité des experts y a donc porté une attention particulière et les points suivants ont été observés :

- certains établissements ont instauré leurs propres niveaux de langues, définissant ainsi les niveaux d'entrée, mais aussi les niveaux d'évaluation, en dépit de l'existence des niveaux définis par le Cadre européen commun pour les langues⁴⁷. Il n'y a ainsi ni homogénéité entre les établissements ni possibilité pour les étudiants de se référer à un cadre officiel pourtant utile dans un curriculum vitae ou dans la perspective d'une formation continue en langues.
- la pratique des langues se limite le plus souvent aux périodes de cours de langues; or cela ne suffit pas à surmonter les difficultés du langage spontané, exigé par le monde du travail. Certains étudiants souffrent d'un retard, parfois considérable, au niveau des compétences langagières.
- l'enseignement des langues reste assez générique et peu adapté aux besoins spécifiques de la profession. Extrêmement rares sont les cours généraux (marketing, actualité, etc.) qui sont enseignés en langue étrangère, ce qui serait pourtant bénéfique tant du point de vue de l'acquisition de la langue que de la motivation des étudiants.
- certains établissements limitent les cours de langue à quelques modules en alternance et les étudiants qui, pendant quelques mois ou

⁴⁷ Direction générale des politiques internes, *Mise en œuvre du cadre européen commun de référence pour les langues dans les systèmes éducatifs européens*, <http://krt.be/mpa>, 2013, (consulté le 4 août 2015).

une année, n'ont plus l'occasion de pratiquer cette langue, perdent alors pas mal de leurs acquis.

- le choix des langues étrangères est parfois défini par les opportunités locales (essentiellement l'allemand dans les régions frontalières avec l'Allemagne et le Grand-Duché de Luxembourg), et l'offre inclut en général (au moins) le néerlandais et l'anglais. Dans plusieurs cas, les cours de langues ne sont pas mis à jour.
- bon nombre d'établissements utilisent uniquement les méthodes d'enseignement traditionnelles, (tableau, manuel, syllabus).
- les problèmes concernant la connaissance de la langue française (orthographe, grammaire) sont de tous les temps. Maintes parties prenantes, et en particulier les maîtres de stage, futurs employeurs, se plaignent de lacunes importantes dans les documents délivrés par les étudiants.
- il arrive souvent que les cours de français se limitent à la première année.

Bonnes pratiques :

blogs de remédiation ou sites de perfectionnement en langues étrangères conçus et développés par des enseignants; organisation d'heures de remédiation en présentiel; obligation de faire au moins un stage en langue étrangère; tutorat en langues; organisation de tables de conversation; étudiants invités à ou obligés de faire des exercices complémentaires sur des sites internet réputés et totalement libres d'accès; maîtrise de la langue (française ou étrangère) systématiquement prise en compte dans l'évaluation de travaux réalisés dans le cadre des cours, des rapports de stage ou du TFE.

Recommandations

Le comité recommande aux établissements :

- (10) de se référer explicitement aux niveaux de langues tels que définis par le Cadre européen commun pour évaluer les compétences en langues des étudiants à l'entrée et à la sortie du programme – au niveau 6 de l'enseignement supérieur, la maîtrise d'une langue étrangère correspond au moins au niveau B2 du Cadre européen commun pour les langues⁴⁸.
- (11) de veiller à ce que la pratique ou l'enseignement des langues se fasse en continu.
- (12) de veiller à ce que la maîtrise de la langue française soit intégrée et évaluée dans l'ensemble des unités d'enseignement.
- (13) de s'investir prioritairement dans la pratique professionnelle des langues les plus usitées dans le pays.
- (14) d'organiser des cours de langues plus fonctionnels et moins notionnels, orientés vers des contextes professionnels pertinents et authentiques, en interaction avec des personnes dont c'est la langue maternelle.
- (15) de recourir aux technologies actuelles dans les cours de langues (tableaux interactifs⁴⁹, applications spécifiques ou permettant la communication orale et écrite).
- (16) de saisir toutes les opportunités d'intégrer l'aspect langues dans les activités d'apprentissage et les évaluations, ceci pouvant aller jusqu'à l'organisation de quelques cours généraux (marketing, actualité) dans une langue étrangère, du moins partiellement.

⁴⁸ Niveau dit «Avancé ou indépendant». À ce stade la personne «peut comprendre le contenu essentiel de sujets concrets ou abstraits dans un texte complexe, y compris une discussion technique dans sa spécialité; peut communiquer avec un degré de spontanéité et d'aisance tel qu'une conversation avec un locuteur natif ne comporte de tension ni pour l'un ni pour l'autre; peut s'exprimer de façon claire et détaillée sur une grande gamme de sujets, émettre un avis sur un sujet d'actualité et exposer les avantages et les inconvénients de différentes possibilités».

⁴⁹ Tableaux interactifs. Tout comprendre sur les surfaces interactives, <http://www.tableauxinteractifs.fr/> (consulté le 4 août 2015).

Recommandations

Le comité recommande aux établissements :

- (17) d'utiliser des exercices en ligne, structurés, permettant l'autoévaluation et le suivi par le corps enseignant. Dans ce but, l'instauration d'une plateforme ou l'intégration de modules dans une plateforme existante est vivement conseillée. Le comité insiste sur l'utilisation d'un logiciel permettant à « tous les résidents de la FWB de se former en néerlandais, anglais, français et allemand gratuitement et simplement »⁵⁰.
- (18) de veiller à une actualisation annuelle des contenus de cours de langues.

5.2 Les compétences transversales

Les compétences transversales sont de plus en plus cruciales pour décrocher un poste de secrétaire de direction ou d'assistant de direction⁵¹ et elles sont absolument nécessaires pour progresser dans la carrière; il est donc primordial que la formation permette aux étudiants d'acquérir un niveau minimal en cette matière.

Traditionnellement, la formation intègre certaines attitudes telles que la discrétion, la rigueur, la confidentialité, l'adaptabilité. Aujourd'hui, outre l'autonomie, les compétences transversales à intégrer absolument aux acquis d'apprentissage d'un bachelier professionnalisant de niveau 6 sont avant tout d'ordre intellectuel (en vue de traiter adéquatement de l'information complexe) et relationnel (en vue d'évoluer efficacement et « humainement » dans un environnement professionnel complexe).

Le développement de ces compétences peut se faire soit par des activités pédagogiques spécifiques (un cours sur la gestion de projet, des activités interdisciplinaires, le TFE/EI, etc.) soit par des modalités pédagogiques (travail de groupe, pratique de l'autoévaluation, etc.).

5.2.1 Les compétences de recherche et le TFE/EI

La recherche appliquée fait partie intégrante de la définition d'un programme de niveau 6 selon le Cadre européen des certifications. À la différence de la recherche telle que pratiquée dans les universités, elle s'oriente vers un but ou un objectif pratique déterminé. Cela implique que le titulaire d'un titre de bachelier est à même d'utiliser de façon professionnelle des connaissances et compétences acquises et qu'il a la capacité d'élaborer et de développer, dans un domaine d'études, des arguments et des solutions à des problématiques ainsi que de récolter et traiter des données significatives pour poser des jugements critiques (problématiques sociales, scientifiques ou éthiques)⁵².

Le comité a observé globalement peu de pratiques qui, explicitement du moins, permettent aux étudiants de développer ces compétences de recherche.

Dans la grande majorité des établissements, le « lieu » où se met en œuvre la recherche est le travail de fin d'études (en haute école) et l'épreuve intégrée (en promotion sociale). « Clé de voute » du bachelier, ce travail a essentiellement pour objet de fournir un complément d'information sur l'aptitude de l'étudiant à traiter une question dans son ensemble, en s'appuyant sur une documentation bien établie et suffisamment complète, et en faisant preuve d'esprit de synthèse et de sens critique. Il s'agit en quelque sorte de la projection de l'ensemble des acquis d'apprentissage de l'étudiant mobilisés dans un seul exercice.

Le comité a observé de très grands écarts entre établissements en matière de périmètre et d'exigences des TFE/EI. En forçant un peu le trait, on peut décrire comme suit deux extrêmes :

- à un extrême un établissement demande aux étudiants de rédiger un travail non documenté ou minimalement documenté (compilation non critique de références) sur un aspect du métier qui les attend ou de l'activité qu'ils ont exercée en stage (journal de bord ou compilation d'expériences). Les consignes

⁵⁰ Région wallonne, site de Wallangues, <http://www.wallangues.be/> (consulté le 25 septembre 2015). Cf. aussi la plateforme Brulingua adressée aux demandeurs d'emploi bruxellois : <http://www.brulingua.be/fr/> (consulté le 25 septembre 2015).

⁵¹ Cf. *supra*.

⁵² Décret du 7 novembre 2013, *Op cit.*

et les conseils de rédaction sont succincts et l'évaluation porte presque exclusivement sur les aspects techniques du travail (mise en page, conventions bureautiques, etc.);

- à l'autre extrême, l'étudiant doit rédiger un travail documenté selon les règles de l'art, intégrant une partie méthodologique, un traitement de données et une analyse critique, rédigé partiellement ou totalement en langue étrangère, et portant soit un sujet théorique lié au métier d'assistant de direction soit sur un sujet quelconque en lien avec le monde de l'entreprise ou une question sociétale soit sur un projet mené par l'étudiant lors d'un stage, mais comprenant alors des compléments théoriques ou méthodologiques et une analyse critique du projet réalisé. Les consignes sont complètes et claires et elles mentionnent les critères d'évaluation. L'évaluation porte tant sur la forme (respect des normes de dactylographie et de citations, correction des langues, qualité de la mise en page, etc.) que sur le fond (qualité des informations recueillies, intégration des savoirs théoriques, qualité de l'analyse, pertinence de l'argumentation et/ou des solutions proposées, efficacité de la communication écrite et orale, etc.).

Dans le premier cas, on ne peut certainement pas prétendre à un travail de niveau 6; le second cas reprend les caractéristiques essentielles d'un TFE/EI en AD de niveau 6 – le comité a observé plusieurs de ces caractéristiques dans plusieurs établissements, rarement l'ensemble dans un seul et même établissement.

Si le TFE/EI est effectivement un moment privilégié pour mettre en œuvre et évaluer les compétences de recherche, le comité attire l'attention des établissements sur le fait que 1) ce n'est pas exclusif, 2) le TFE/EI se prépare progressivement, dès le début du programme : en amont de la recherche d'un sujet, il est en effet important de sensibiliser les étudiants au TFE/EI et à l'ensemble des compétences requises pour mener à bien un tel travail.

Ces compétences s'acquièrent et se développent progressivement et il est utile de les intégrer à différents moments du cursus et dans différents

cours. Le comité a pu observer des pratiques qui vont en ce sens dans certains établissements; elles n'étaient toutefois quasi jamais présentées dans les rapports d'autoévaluation comme des preuves d'une pratique de la recherche appliquée dans la section.

Bonnes pratiques :

séminaire de préparation à la recherche; exercices d'analyse critique explicitement présentés comme tels dans le cadre de cours de français, de statistiques ou de langues (à l'occasion d'un débat sur une question professionnelle ou de société), par exemple; professionnels parrainant le TFE; organisation de projets multidisciplinaires; groupe de discussion animé par un enseignant et dédié aux échéances à propos des TFE en cours; répartition du suivi des TFE/EI entre plusieurs enseignants; suivi méthodologique des TFE par des enseignants moins versés dans les aspects techniques de la formation.

Recommandations

Le comité des experts invite :

- (19) les établissements qui souhaitent se revendiquer du niveau 6 à s'assurer que les attendus et l'évaluation de leurs TFE/EI répondent aux exigences d'un TFE/EI à ce niveau.
- (20) tous les établissements à expliciter et/ou développer les activités pédagogiques qui permettent de développer des compétences en recherche.
- (21) tous les établissements à veiller à ce que le TFE/EI soit bien le reflet de la projection de tous les acquis d'apprentissage, et particulièrement en langues, en communication, en présentation, impliquant analyses et recherches.

5.2.2 Les compétences relationnelles/*soft skills* et les activités pédagogiques transversales

Les compétences relationnelles ou *soft skills* englobent les «compétences sociales et interpersonnelles», comme l'écoute, la proactivité, l'empathie, la curiosité, la créativité, la flexibilité, l'ouverture d'esprit, l'autonomie, le dynamisme, la résistance au stress, la débrouillardise, la rigueur. Elles sont capitales dans l'entreprise et déterminantes pour un recruteur dont l'objectif est de vérifier si le candidat dispose de toutes les compétences nécessaires pour accéder au poste et réaliser les missions demandées, et si les attitudes professionnelles correspondent aux valeurs de l'entreprise.

Le comité a observé que, globalement, le développement de ces compétences était encore assez peu intégré dans le programme, «intégré» voulant dire ici que non seulement les étudiants ont l'occasion de les mettre en pratique dans certaines activités (et pas seulement d'avoir un cours théorique sur ces sujets), mais encore que leur articulation est conçue et mise en œuvre de façon explicite, cohérente et progressive à travers l'ensemble du cursus.

Comme en témoignent les exemples de bonnes pratiques observées, les activités transversales se prêtent particulièrement bien à cela.

Bonnes pratiques :

exercices de mises en situation (en contexte normal, de stress, de flou dans les consignes, etc.) à fin d'apprentissage et à fin d'évaluation, notamment avec des professionnels du métier; travaux de groupe; pratique de l'évaluation par les pairs; autoévaluation (dans le cadre des cours ou dans le rapport de stage); coaching entre étudiants; préparation à un entretien d'embauche; création d'un profil sur les réseaux sociaux dans le cadre d'un cours.

Recommandations

Le comité des experts recommande aux équipes pédagogiques :

- (22) d'intégrer les compétences sociales et interpersonnelles non seulement aux activités d'apprentissage (travaux de groupe, apprentissage par projets, études de cas, *workshops*), mais aussi lors de l'évaluation des apprentissages, des stages et des présentations orales;
- (23) d'explicitier et/ou de renforcer les activités pédagogiques ou modalités d'activités pédagogiques qui permettent de développer des compétences relationnelles.

5.3 L'intégration professionnelle des étudiants

5.3.1 La maîtrise des logiciels d'entreprise et des TIC

Le cœur du métier d'assistant de direction est tel que la maîtrise des logiciels d'entreprise est une des compétences clés que les étudiants doivent avoir acquises pendant leur formation. Cela implique qu'ils soient capables d'utiliser rapidement et efficacement une suite logicielle récente du type «Office», des logiciels de comptabilité, de gestion d'agenda, de courrier électronique, de publipostage, de communication ou de gestion de projet.

Le comité a observé que la question du coût financier constituait souvent un frein pour les établissements par rapport à l'atteinte de cet objectif ou que, les établissements ne pouvant payer les licences de versions récentes de ces logiciels, les étudiants acquéraient cette maîtrise «sur le tas» lors de leurs stages.

Étant donné, par ailleurs, la rapide obsolescence des versions de logiciels et la multiplication des types de logiciels à maîtriser par un assistant de direction (les réseaux sociaux, les systèmes de gestion de contenu à mettre à jour pour le site web de l'entreprise, par exemple, les systèmes de vidéoconférences, etc.), l'assistant de direction peut être amené à jouer un rôle de veille technologique

et/ou de conseil dans les choix à opérer voire même de formateur pour d'autres utilisateurs; autant de rôles que le comité n'a vu pris en compte que dans très peu d'établissements.

Recommandations

Le comité des experts invite les établissements à :

- (24) réfléchir à des solutions alternatives d'outils bureautiques gratuits⁵³ qui offrent la possibilité de travailler avec des logiciels de qualité;
- (25) intégrer les nouvelles technologies dans le programme. Cela peut se faire en créant des activités pédagogiques couvrant plusieurs matières-cours à la fois, par exemple : l'apprentissage d'un logiciel dans une version en langue étrangère; la réalisation d'un site web dans le cadre d'une activité-projet, etc. L'approche préconisée par la réforme Paysage devrait faciliter l'organisation de tels modules transversaux.

5.3.2 Les projets

N.B. : hormis quelques rares projets de simulation de situations de la vie professionnelle, le comité des experts n'a pas eu connaissance de projets offrant par exemple une dimension de service à la collectivité, de projets d'enquêtes sur le métier, de projets interdisciplinaires ou de projets en partenariats locaux, régionaux, interrégionaux, voire internationaux.

Recommandation

- (26) Le comité des experts invite les établissements à renforcer la part des activités-projets dans le programme. Ces activités peuvent en effet avoir un impact fort sur l'acquisition de compétences transversales (gestion de projet, sensibilisation à des thématiques de responsabilité sociale des entreprises, compétences relationnelles, etc.), sur l'employabilité des étudiants, mais aussi sur la visibilité de la section et de l'établissement qui les organisent.

5.3.3 Les compétences liées à la pratique en entreprise

Nous avons évoqué plus haut dans ce chapitre une série de compétences transversales nécessaires en entreprise et auxquelles il est donc essentiel de former les étudiants. Parmi les compétences mentionnées dans les référentiels de formation, il en est une qui est capitale dans un bachelier professionnalisant, à savoir « s'insérer dans son milieu professionnel et s'adapter à son évolution ». Or le comité a observé que, sur ce point, l'approche pédagogique adoptée par les équipes enseignantes dans le cadre des cours « réguliers » reste souvent, comme c'est le cas pour l'enseignement des langues, trop théorique. Dans la plupart des cas, les contacts avec le monde de l'entreprise sont relativement limités, voire parfois quasi inexistantes. Dans plusieurs établissements, le comité a en effet observé qu'il n'y avait aucune visite en entreprise, aucun conférencier issu d'une entreprise invité à intervenir dans un cours ou lors d'une activité hors cours, aucune stimulation particulière au niveau de l'intégration enseignement-entreprise.

Le comité des experts estime qu'une bonne relation avec le monde de l'entreprise est requise pour pouvoir mettre sur pied les différentes activités pédagogiques permettant aux étudiants de développer ces compétences. Ces activités peuvent aller dans les deux sens, à savoir « l'école dans l'entreprise » : stages, visites d'entreprises, y compris à l'étranger, ou « l'entreprise dans l'école » : des professeurs experts ou invités qui conservent une activité professionnelle liée au métier, des

⁵³ À titre d'exemple : *The Free Software Directory*, http://directory.fsf.org/wiki/Main_Page (consulté le 4 août 2015).

conférences données par des représentants du monde professionnel ou encore des mini-projets interdisciplinaires orientés vers la pratique du futur métier d'assistant de direction.

Comme c'est le cas dans d'autres programmes, on observe que la proportion de professeurs experts est plus grande en EPS qu'en HE mais que les stages et les visites d'entreprise sont plus difficiles à organiser dans l'EPS que dans les HE.

Recommandations

Le comité des experts :

- (27) encourage les initiatives de contacts fréquents et réguliers avec le monde de l'entreprise, foyer des futurs diplômés en AD;
- (28) recommande aux établissements de promouvoir une plus grande présence de représentants du monde professionnel dans les diverses activités pédagogiques (pas seulement dans les jurys de TFE/EI);
- (29) recommande aux établissements de veiller à ce que le contact des étudiants avec les réalités du métier sur le terrain soit organisé de façon progressive dès la 1^{re} année d'études et que ces activités soient bien en phase avec la progression pédagogique dans le cadre des cours;
- (30) recommande aux établissements de capitaliser sur leurs anciens pour établir leur réseau de professionnels.

5.3.4 Les stages

Le stage participe au succès d'une formation et réalise une réelle synergie entre futurs employeurs et futurs diplômés. Il permet d'initier l'étudiant à son futur métier dans une entreprise ou une administration en intégrant les aspects techniques, humains et organisationnels. Il permet aussi de découvrir le plus de tâches possibles généralement attribuées à un assistant de direction.

À propos des stages, le comité a observé que, globalement :

- certains étudiants effectuent leurs différents stages dans un même univers économique (commercial, non-commercial) ou dans le

même type d'entreprise (même secteur d'activité, entreprises de tailles similaires) ou dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent déjà;

- dans plusieurs établissements, il n'y a aucune obligation à ce qu'un des stages mobilise de façon significative des compétences en langues étrangères;
- très peu de stages se réalisent à l'étranger (ou même dans une autre communauté du pays);
- certains étudiants rapportent que ce qui leur a été proposé comme activités pendant leur stage se limitait à des tâches administratives basiques;
- un stage d'observation n'est pas proposé dans bon nombre d'établissements;
- le suivi et l'évaluation en fonction de critères bien précis ne sont pas toujours formalisés.

Bonnes pratiques :

base de données des stages mise en ligne sur une plateforme favorisant la recherche des étudiants et comportant un descriptif des tâches demandées aux stagiaires précédents; le suivi des stages répartis entre plusieurs enseignants; visite systématique pendant le stage; en cas de stage éloigné, des contacts téléphoniques avec le maître de stage; un des stages doit se faire obligatoirement en langue étrangère et/ou à l'étranger; des étudiants de B1 qui réalisent dix visites en entreprises, avec compte-rendus de visites; des stages qui font l'objet d'un *feedback* aux autres étudiants sous forme d'une présentation orale dans le cadre d'un cours; des étudiants invités à repérer des bonnes pratiques sur leur lieu de stage, ce qui donne lieu à un échange et une analyse lors de cours ultérieurs; l'utilisation d'un portfolio de compétences acquises en stage, avec volet réflexif.

Les stages sont déterminants pour acquérir progressivement compétences et connaissances tout en s'appropriant la réalité professionnelle. Cela implique une progression : un stage d'observation n'aura ni les mêmes objectifs ni la même durée qu'un stage de participation ou qu'un stage d'intégration.

Le comité des experts est d'avis qu'un premier stage d'observation améliorerait significativement l'appropriation de la réalité de la profession, pour peu que ce stage ait lieu dans une entreprise couvrant les divers aspects des acquis d'apprentissage et des compétences liés au métier d'assistant de direction. Ce premier stage d'observation, lié à un retour personnalisé permettrait, selon bon nombre de parties prenantes, d'intégrer rapidement l'étudiant dans la pratique professionnelle.

Le comité des experts constate que la maîtrise du néerlandais et/ou de l'allemand est essentielle dans l'obtention de nombreux emplois d'assistant de direction en Belgique. C'est pourquoi un « stage en immersion » pendant lequel la langue véhiculaire serait l'une des deux autres langues nationales, serait souhaitable pour l'ensemble des étudiants. Ce stage pourrait être réalisé lors du bloc 2.

Pour le stage d'insertion professionnelle (bloc 3), qui permet de confronter l'étudiant aux responsabilités professionnelles, l'usage quotidien d'une langue étrangère est impératif.

Recommandations

Le comité des experts encourage les établissements à

- (31) construire une progression des stages allant de l'observation, à la participation puis à l'intégration en étant particulièrement attentifs à ce que les objectifs d'apprentissage spécifiques à chacun des stages soient négociés avec et respectés par les maîtres de stage ;
- (32) veiller à l'exploitation pédagogique de ces expériences de terrain dans le cadre des cours ;
- (33) rendre obligatoire le fait qu'un des stages se fasse soit en langue étrangère (partiellement du moins) soit à l'étranger en langue étrangère ;
- (34) veiller à ce que, lors des différents stages, les étudiants puissent être effectivement confrontés à des réalités socio-économiques, organisationnelles et/ou managériales différentes.

5.4 Des ressources à disposition des étudiants à développer

5.4.1 Plateformes de communication et d'e-learning

Dans un nombre important d'établissements visités, des plateformes pédagogiques sont mises en place. Elles sont cependant souvent sous-exploitées par les enseignants (le plus souvent, semble-t-il par manque d'information pratique). Leurs fonctionnalités tant pédagogiques qu'administratives sont donc peu appréhendées par les étudiants. L'utilisation de ces plateformes crée pourtant de réelles opportunités pédagogiques et elle pourrait encore améliorer l'enseignement grâce à un meilleur encadrement et un meilleur suivi individuel (y compris pendant le stage) ou pour des travaux par petits groupes. La formation du personnel enseignant aux différentes fonctionnalités pédagogiques est impérative. Elle pourrait se réaliser en coordination inter-établissements.

Les assistants de direction étant souvent amenés à utiliser, voire à gérer des intranets ou autres types de plateformes informatiques, l'utilisation de plateformes pédagogiques contribue aussi au développement de leurs compétences professionnelles.

5.4.2 Bibliothèques et ressources

Divers témoignages et observations montrent un manque très important concernant les ressources documentaires pertinentes à la formation et au métier d'assistant de direction. Le comité a souvent noté l'absence totale de bibliothèque ou un manque concernant la présence de documents de référence pour le métier. Cette carence a un impact direct sur les finalités pédagogiques des programmes. Pourtant, une synergie avec diverses institutions du même pôle, permettant une consultation en ligne paraît évidente mais non encore réalisée.

Divers établissements disposent d'un matériel pédagogique et informatique suffisant. Certains établissements disposent de laboratoires de langues. Néanmoins, les ressources audiovisuelles ne sont pas toujours disponibles ou sont parfois désuètes. Ces outils constituent pourtant du matériel pédagogique essentiel à l'acquisition

optimale de compétences dans le domaine des communications. Le recours aux médias qui offrent pourtant (gratuitement) une quantité de documents authentiques dans diverses langues reste très limité.

5.4.3 Connectivité wifi

Lors des visites, le comité des experts a fréquemment constaté des problèmes de connectivité informatique. L'absence de wifi, par exemple, ou son instabilité chronique nuit grandement à la qualité de l'enseignement, ne permettant pas l'accès aux sources documentaires ou d'informations proposées par les enseignants.

5.4.4 Adresse courriel officielle

Le comité des experts a noté que plusieurs établissements n'exploitaient pas la possibilité de créer une adresse courriel institutionnelle pour tous les étudiants et tous les enseignants. Le fait d'utiliser une adresse officielle simplifierait pourtant la centralisation et la mise à jour de toutes les informations.

Recommandations

Le comité des experts encourage les établissements à :

- (35) favoriser l'usage par les enseignants de l'ensemble des fonctionnalités pédagogiques des plateformes d'enseignement en ligne, ce qui faciliterait l'apprentissage mais aussi la communication et les échanges entre enseignants, entre enseignants et étudiants ;
- (36) développer les collaborations avec des établissements proches, pour pallier les manques de ressources en langues (labo langues) et en documentation physique et numérique.

Chapitre 6 – Gouvernance, ressources et démarche qualité

Un des constats majeurs de cette évaluation est que très peu des sections visitées sont actuellement dotées de dispositifs efficaces permettant d'assurer *pleinement* la pertinence, la cohérence et l'équité des programmes. En effet, le bachelier Assistant de direction constitue, pour une part importante des établissements rencontrés, une section de petite taille en termes d'effectifs et cette réalité n'est pas sans incidence sur la gouvernance de la section : pilotage du programme et processus essentiellement informels, faible représentation de la section dans les organes de décision, absence d'investissement des étudiants dans les instances de concertation, faible ancrage des services transversaux (aide à la réussite, relations internationales, etc.) dans la section, manque de contacts structurés avec les anciens et les représentants du monde professionnel, etc. Tous ces aspects sont cependant d'une importance cruciale pour assurer l'amélioration continue du programme, en général et, en particulier, pour permettre aux sections de mettre en œuvre toutes les actions de nature pédagogique ou organisationnelle découlant des choix mentionnés plus haut (positionnement au niveau 5 ou au niveau 6).

6.1 Les ressources humaines et les ressources matérielles non pédagogiques

6.1.1 Des équipes enseignantes fortement tournées vers l'accompagnement de l'étudiant

Le comité des experts a rencontré des équipes enseignantes solidaires et tournées vers le bien-être des étudiants. Un accompagnement de proximité individualisé leur est souvent dispensé.

Toutefois, il faut souligner la surcharge de travail à laquelle les équipes sont confrontées. D'ailleurs, le comité des experts a régulièrement préconisé de veiller à bien répartir les charges de supervision et particulièrement en ce qui concerne les TFE/EI et stages.

Au regard de la constitution des équipes, le comité des experts préconise, autant que faire se peut, une politique de recrutement favorisant l'arrivée de professionnels experts. Comme cela a été vu précédemment, dans un bachelier à vocation professionnelle, la mixité des équipes est une réelle plus-value.

En matière de politique d'accueil des nouveaux enseignants, il est globalement constaté un bon accueil, même si les dispositifs sont peu formalisés.

Bonnes pratiques :

mise à disposition des nouveaux arrivants d'un vadémécum favorisant une intégration plus rapide; activités d'encadrement des stages et TFE comptabilisées dans la charge de travail des enseignants.

La formation continuée est possible et encouragée, mais les enseignants s'approprient peu le programme de formation proposé par l'établissement. Les raisons données sont multiples : des formalités administratives qui leur semblent complexes, le manque de temps, des formations perçues comme non adaptées. De ce fait, la formation continuée apparaît souvent comme une initiative individuelle. Dans les hautes écoles, il existe des services transversaux d'accompagnement aux pratiques pédagogiques. Ces dispositifs sont particulièrement intéressants; ils favorisent les échanges au sein de l'établissement entre tous les enseignants, quelle que soit la section, sur les pédagogies innovantes. Des journées consacrées à ces thématiques sont même proposées dans certains établissements.

Bonnes pratiques :

organisation de groupes d'échanges de bonnes pratiques intra ou inter établissements sur de nouvelles méthodes d'enseignement, de nouvelles technologies ou de nouveaux logiciels; enseignants qui sont systématiquement invités à faire un retour aux collègues à propos des formations qu'ils ont suivies; des enseignants de secrétariat-bureautique inscrits et actifs dans des associations telles que l'APSB (Association des Professeurs de Secrétariat-Bureautique) ou BureauTIC.

Le comité des experts constate que les personnels sont peu enclins à se saisir des opportunités offertes par les dispositifs de mobilité internationale, souvent par manque d'information, parfois parce qu'ils n'en voient pas l'intérêt dans le cadre de ce programme. Cela se répercute souvent sur les étudiants au point que, dans certains établissements, le comité a observé qu'il était « anormal » voire peu conseillé d'aller faire un stage au-delà d'un rayon de 30 ou 50 kilomètres... Et pourtant, presque tous les établissements peuvent trouver des partenaires pédagogiques ou professionnels en Flandre, en Allemagne, au Grand-Duché de Luxembourg ou aux Pays-Bas dans un rayon de moins de 100 kilomètres. Dans un programme où la maîtrise des langues est primordiale, la mobilité est un *must* et le comité tient à souligner que, si la mobilité physique peut rencontrer des obstacles légitimes, les nouvelles technologies permettent toutefois de pratiquer la mobilité « @ home » (activités pédagogiques en vidéoconférence, par exemple).

Recommandations

Le comité des experts incite les établissements à :

- (37) développer les dispositifs d'accompagnement à la pédagogie pour les enseignants et favoriser la formation continuée ;
- (38) recruter des professionnels experts pour assurer une mixité des équipes ;
- (39) favoriser toutes les formes de mobilité des enseignants et des étudiants.

6.1.2 Les conditions de travail des étudiants

Les locaux consacrés au bachelier Assistant de direction sont de manière générale adaptés et bien entretenus. Le comité des experts a malgré tout rencontré une situation, où par manque de moyens, les conditions sanitaires n'étaient pas à la hauteur. Régulièrement, le comité des experts a noté l'absence de local ou de salle de travail à disposition des étudiants. Là où les étudiants peuvent en bénéficier, on observe que cela renforce tant la cohésion des étudiants de la section (les étudiants des différentes années ont l'occasion de s'y rencontrer) que la visibilité de celle-ci à travers les

contacts que les étudiants de la section peuvent y développer avec les étudiants d'autres sections ou catégories.

Bonne pratique :

un local est mis en autogestion auprès des étudiants de la catégorie, ce qui participe au développement de l'autonomie et de la responsabilisation de l'étudiant.

La présence d'une restauration, tant pour les étudiants que pour les enseignants, a été relevée plusieurs fois comme inexistante.

Recommandations

Le comité des experts recommande aux établissements de :

- (40) favoriser les lieux de travail à disposition des étudiants ;
- (41) veiller aux conditions de restauration.

6.2 Gouvernance et qualité

De manière générale, les acteurs rencontrés ont montré une réelle adhésion à la démarche qualité. Il faut aussi constater que les établissements (pour la plupart d'entre eux) en sont, *a minima*, à leur deuxième évaluation de l'AEQES.

6.2.1 Un pilotage du programme à renforcer

Le comité des experts a constaté sur la très grande majorité des sections des équipes enseignantes motivées et particulièrement proches des étudiants et ce, que l'on soit en haute école ou en établissement de promotion sociale. L'atmosphère est même souvent qualifiée de familiale.

En revanche, il est aussi constaté une absence de coordination pédagogique au sein des sections, la petite taille des effectifs favorisant naturellement des relations informelles.

Or, une coordination pédagogique est majeure, elle évite les redondances entre plusieurs enseignants quand ils exercent sur la même unité d'enseignement, elle permet de réfléchir aux grandes périodes de l'année académique,

d'améliorer la cohérence interne et la collaboration entre enseignants dans la mise en place d'activités transverses d'apprentissage permettant la maîtrise des compétences liées aux acquis d'apprentissage. Cela s'avère d'autant plus crucial dans les cas où la section se situe sur plusieurs sites géographiques.

Bonne pratique :

rôles de coordination (pédagogique, qualité, liaison avec un autre site) explicitement définis et comptabilisés dans la charge de travail des enseignants qui les assument

6.2.2 La participation des étudiants et des représentants du monde professionnel en question

Dans une grande majorité d'établissements, deux points ressortent régulièrement des différentes évaluations : la question des parties prenantes que sont le monde économique et les étudiants.

Les professionnels sont rarement impliqués dans le programme, sa révision et même plus pragmatiquement dans la conception des stages et des TFE/EI. Pour un bachelier à vocation d'insertion directe sur le marché de l'emploi, cette situation est quelque peu décalée et pourrait se résoudre de diverses façons : par la formalisation des retours de stages voire la mise en place d'un comité de pilotage avec des représentants du monde professionnel. Pour les étudiants, le constat est quelque peu différent, en effet ce sont les étudiants eux-mêmes qui s'impliquent peu dans la vie de la section. Les évaluations ont souvent montré qu'ils avaient une faible connaissance du fonctionnement de l'institution, comme par exemple dans les hautes écoles, sur l'existence et le rôle des différents conseils. Dans les établissements de promotion sociale, la mobilisation des étudiants s'avère plus complexe, au regard de la spécificité du public, à savoir des adultes en cours du soir.

Bonnes pratiques :

l'institution de délégués de classe est une pratique intéressante mais implique une taille suffisante d'effectifs ; des étudiants participent à des réunions de section ou des réunions qualité en y jouant le rôle de secrétaire et cette activité est valorisée dans leur cursus (attribution de crédits).

Recommandations

Le comité des experts invite les responsables du programme à :

- (42) installer une coordination pédagogique du programme pour en assurer la cohérence et en organiser collectivement la réflexion par l'institution de réunions formalisées et systématiques ;
- (43) associer le monde professionnel au pilotage du programme ;
- (44) veiller à l'information des étudiants afin qu'ils s'impliquent plus fortement dans la vie de l'institution.
- (45) En outre, le comité des experts invite les étudiants à participer activement aux instances de l'établissement et à voir cela comme une partie intégrante de la préparation à leur future vie professionnelle et citoyenne.

6.2.3 Un début de rapprochement entre établissements

Le comité des experts a relevé une tendance au rapprochement avec d'autres établissements, notamment dans le cadre des regroupements en pôles. Cette dynamique est intéressante à plusieurs titres. Elle facilite la collaboration et le dialogue entre établissements et favorise par là-même, les échanges sur les modalités et l'innovation pédagogiques, les mutualisations sur les équipements de type bibliothèques ou laboratoires de langues et peut aller jusqu'à des codiplomations, particulièrement intéressantes quand les effectifs sont à la baisse.

Recommandation

- (46) Le comité des experts invite les responsables du programme à stimuler les rapprochements avec les partenaires du site ou du pôle dans l'objectif de mutualisations d'équipements ou d'enseignements.

6.2.4 Une communication interne et externe hétéroclite

Les aspects communication sont très variables. En interne tout d'abord, le comité des experts a constaté que de multiples canaux étaient utilisés, que ce soit les valves électroniques, les e-mails ou les plateformes de type électronique. La question qui se pose est plus souvent celle de la centralisation de l'information et de l'utilisation d'un canal unique.

Ainsi, dans les hautes écoles qui ont l'avantage de disposer de services transversaux d'accompagnement des étudiants (service des relations internationales, service d'aide à la réussite, service social, etc.), les étudiants de la section y font peu appel, souvent par méconnaissance.

Dans cette optique, les journées de pré-rentrée pourraient être systématisées pour l'ensemble des années du programme afin d'explicitier aux étudiants les grandes étapes de l'année et les services dont ils peuvent bénéficier.

Bonne pratique :

la mise en place d'enseignants relais des services transversaux au sein de la catégorie ou de la section pour faciliter la diffusion de l'information relative aux services transversaux.

En externe, la communication concernant le bachelier Assistant de direction s'avère présente avec des plaquettes d'information, un site internet et/ou la participation à des salons. En regard du nombre d'étudiants inscrits dans ce programme comparé aux opportunités d'emploi nombreuses et généralement attrayantes, le comité s'interroge sur l'efficacité de cette communication. Il est toutefois conscient que ce phénomène est probablement à mettre en lien avec la faible lisibilité du métier sur le marché, évoquée dans le chapitre 1, et que

les actions pour améliorer cela ne relèvent pas uniquement de la responsabilité des sections, mais aussi des associations professionnelles⁵⁴ et de services publics d'emploi et de formation.

Bonnes pratiques :

élaboration des plaquettes d'information en collaboration enseignants – étudiants.

Recommandations

Le comité des experts recommande aux équipes de direction du programme :

- (47) d'élaborer une politique de communication globale et intégrée;
- (48) de privilégier un canal unique de communication pour les informations relatives à l'institution.
- (49) En outre, le comité des experts recommande aux sections de collaborer autant que faire se peut avec les associations professionnelles et autres organismes de manière à mieux faire connaître le métier et ses différents débouchés.

6.2.5 Une démarche qualité installée dans le cadre du dispositif d'évaluation externe

De manière générale, les dossiers d'autoévaluation (DAE) sont de bonne facture. Ils tiennent compte des différents critères de l'AEQES, mettent en évidence le contexte, constituent une bonne analyse de la situation et précisent les points faibles. Leur élaboration a été conçue en lien avec le coordinateur institutionnel et a fait l'objet d'une participation des différentes parties prenantes, à l'exception de la mobilisation du monde socioéconomique. La participation des étudiants s'avère plus modeste. Mais il est intéressant de noter la manière dont certains établissements les sollicitent à travers des *focus groups*.

⁵⁴ Quelques associations en FWB ou à l'étranger : Association liégeoise des secrétaires et assistantes de direction (ALISAD) : <http://www.alisad.eu>; European Management Assistants : <http://www.euma.org/>; Fédération Française des Métiers du Secrétariat et de l'Assistanat (FEMAS) : <http://www.ffmas.fr/>; Association du Personnel de Soutien Administratif du Québec (APSAQ) : <http://www.apsaq.ca> (sites consultés le 4 août 2015).

En revanche, la faiblesse majoritairement constatée réside dans les plans d'action. Ils sont souvent constitués d'une liste d'actions sans hiérarchisation ni identification de responsables et les projets ne sont pas inscrits dans la durée.

Par ailleurs, et de manière générale, la démarche qualité, au sens processus d'amélioration continue du programme, n'est pas véritablement installée au sein des sections. La formalisation des procédures est présente mais n'est pas généralisée.

Bonnes pratiques :

organisation d'échanges de pratique intra ou inter-établissements sur des thèmes qualité; présence d'une charte d'évaluation au niveau de l'établissement; utilisation du logiciel CAF comme référentiel de démarche qualité ou démarche de certification ISO; organisation de *focus groups* avec les étudiants ou les représentants du monde professionnel pour recueillir leur *feedback* sur la formation.

Recommandations

Le comité des experts invite les équipes de direction du programme à :

- (50) veiller à ce que la démarche qualité soit conçue comme un outil pérenne d'amélioration continue et partie intégrante du fonctionnement de la formation;
- (51) construire un plan d'action aux objectifs clairs, aux actions hiérarchisées et en indiquer les responsables;
- (52) réfléchir à l'opportunité de choisir une méthode «Plan – Do – Check – Act», démarche cyclique d'amélioration continue, qui consiste à la fin de chaque cycle, à remettre en question toutes les actions mentionnées afin de les améliorer.

6.2.6 Des processus de révision des programmes encore à développer

L'évaluation des enseignements est installée avec des modalités d'application diverses :

- des rythmes différents : tous les trois ans, tous les ans ou à l'occasion de l'évaluation de l'AEQES. Elle pourrait être systématisée à l'issue des examens de semestre;
- une conception parfois plus proche de l'évaluation de la formation que de l'évaluation des enseignements;
- une mise en œuvre de l'évaluation des enseignements relativement lourde.
- des taux de réponse des étudiants ne permettant pas toujours d'évaluer adéquatement les enseignements.

Globalement, le comité des experts constate le manque de retour aux étudiants et de discussion collective au sein de l'équipe pédagogique sur les suites à donner. Or ces évaluations sont aussi un outil d'amélioration du programme.

Le recueil des données quantitatives n'est pas un point fort des établissements rencontrés. Les données sont souvent imprécises ou manquantes comme par exemple sur les étudiants en mobilité, en tutorat, le taux et les raisons d'abandon, l'évolution professionnelle des diplômés, etc. alors que les effectifs des sections sont relativement modestes.

Or, la mise en place d'un tel système permettrait d'assurer un meilleur pilotage du programme. Dans le même ordre d'idées, il serait intéressant de procéder à l'évaluation des dispositifs existants.

Lors des évaluations, le comité des experts a pu voir des enquêtes réalisées auprès des anciens étudiants. Toutefois, le réseau des alumni n'est pas exploité à son plein potentiel. Cela nuit au sentiment d'appartenance des diplômés et par ailleurs les établissements se coupent ainsi d'un grand potentiel d'informations concernant l'évolution du métier, mais aussi d'une source importante de stages potentiels, d'emplois pour les étudiants, de conférenciers éventuels.

Recommandations

Le comité des experts invite l'équipe pédagogique à :

- (53) généraliser l'évaluation des enseignements et en concevoir l'articulation avec l'évaluation globale de la formation;
- (54) veiller à ce que les résultats des évaluations fassent l'objet d'un retour auprès des étudiants;
- (55) élaborer un système de collecte et d'analyse de données chiffrées propres au cursus pour favoriser le pilotage du programme.

Conclusions

Au regard du marché de l'emploi, le bachelier Assistant de direction trouve tout son sens. Classé comme fonction critique depuis de nombreuses années à Bruxelles (en Wallonie, ce métier n'est plus compté comme étant en pénurie depuis l'année 2007), le métier d'assistant de direction est particulièrement recherché.

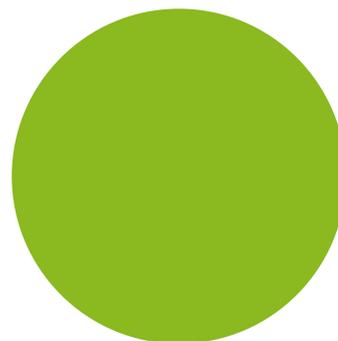
Cependant, comme cela a été vu au cours de cette analyse transversale, l'évolution du métier est forte et les exigences du monde professionnel conséquentes. Si auparavant les entreprises recherchaient principalement des profils techniques, désormais elles sont en demande de profils à fortes compétences transversales (en recherche, relationnelles, *soft skills*) et en langues étrangères. Par ailleurs, des étudiants issus d'autres bacheliers viennent concurrencer ceux issus du bachelier Assistant de direction.

En parallèle, les éléments d'analyse montrent que ce cursus cherche encore sa voie. De niveau 6, nombre d'entre eux n'en remplissent les conditions, manquant cruellement à l'objectif d'acquis d'apprentissage en matière de langues étrangères et de compétences transversales.

Au regard de ces constats, plusieurs pistes ont été abordées : le choix pour les établissements entre un niveau 5 ou 6, par la création d'un niveau intermédiaire; le renforcement des cursus en matière de langues étrangères et de compétences transversales; l'adossement aux pôles d'établissements en vue d'une mutualisation de moyens et de codiplomation.

Il est clair pour le comité des experts que l'évolution de la dénomination de ce bachelier n'a pas résolu la question de cette formation et qu'il reste encore des voies à explorer pour parvenir à une adéquation réelle entre le niveau attendu, le niveau effectif des étudiants et les exigences du monde professionnel.

Le comité tient à souligner que ces problématiques n'enlèvent en rien l'investissement des équipes pédagogiques rencontrées, particulièrement attachées à la bonne réussite de leurs étudiants.



Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Grande disponibilité des enseignants dans l'accompagnement des étudiants • Équipes de direction et enseignantes dynamiques • Bons taux d'insertion professionnelle • Rapports d'autoévaluation reflétant la réalité des situations 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible niveau de coordination pédagogique • Manque de sollicitation du monde socioéconomique pour le pilotage du programme • Faible participation des étudiants au programme • Niveau de langues non atteint au regard du référentiel • Faible dimension recherche dans les TFE/EI • Manque d'intégration des compétences sociales et interpersonnelles • Progression de l'accès à la pratique professionnelle parfois insuffisante • Ressources documentaires insuffisantes voire inexistantes • Matériaux d'apprentissage des langues insuffisants (laboratoires de langues, etc.) • Manque d'investissement de la part d'enseignants pour l'utilisation des plateformes de cours en ligne • Données quantitatives claires et précises souvent absentes • Absence de formalisation d'un plan d'action hiérarchisé • Opportunités de mobilité internationale très peu saisies par les étudiants et par les enseignants
Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> • Métier figurant sur la liste des fonctions critiques en région Wallonie-Bruxelles : secteur professionnel en demande • Constitution des pôles d'établissements 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs en diminution interrogeant parfois la viabilité de certaines sections quand les cohortes annuelles sont inférieures à quinze étudiants. • Exigences fortes du monde professionnel en langues étrangères • Concurrence avec d'autres bacheliers • Numérisation des tâches et robotisation croissante des métiers

Tableau récapitulatif des recommandations

N°	Page	Intitulé de la recommandation	Destinataire(s) de la recommandation				
			Étudiants	Enseignants	Directions d'établissements	PO	Gouvernement de la FWB
1	24	Recueillir et analyser les données statistiques pertinentes (nombre de diplômés, profil des diplômés, etc.) pour évaluer de façon continue la pertinence du bachelier Assistant de direction à l'échelle de la FWB. Cela se fera idéalement en partenariat avec les institutions qui jouent un rôle d'observatoire de l'emploi et les associations professionnelles					
2	24	Prendre toutes les mesures, lorsque le nombre d'étudiants inscrits dans la section Assistant de direction est critique, pour remédier à cette situation pédagogiquement difficile et économiquement peu raisonnable : déployer des efforts supplémentaires pour augmenter le nombre d'étudiants inscrits, décider de fermer la section ou encore se rapprocher d'autres établissements en vue d'une mutualisation des ressources					
3	31	Créer un diplôme de niveau 5 (BES), intermédiaire entre les niveaux 4 (CESS) et 6 (bachelier), comme c'est le cas en Flandre et en France, en incluant les représentants des employeurs et des associations professionnelles dans cette réflexion					
4	31	Laisser le choix aux établissements (HE et EPS) de se positionner soit au niveau 5, soit au niveau 6, soit aux deux niveaux, en fonction de leur mission spécifique, des besoins de leurs parties prenantes (étudiants et partenaires économiques de la région) et des ressources humaines et technologiques qu'elles sont en mesure de mobiliser et de coordonner					
5	32	Se saisir de toutes les opportunités offertes par la nouvelle organisation de l'enseignement supérieur en pôles pour proposer ou participer à l'organisation de formations continues pertinentes pour répondre aux besoins des assistants de direction qui souhaitent progresser dans la carrière ou maintenir leurs compétences au niveau des exigences du marché					
6	32	Définir et communiquer clairement aux étudiants les possibilités de passerelles vers les diplômes de niveau 7 pertinents					
7	32	Renforcer le programme de bachelier Assistant de direction afin qu'il soit pleinement conforme au niveau 6 du Cadre européen des certifications, dans le cas où l'établissement qui souhaite se positionner au niveau 6					
8	35	Prendre une position claire par rapport aux acquis d'apprentissage en langues pour l'option « Médical » et la diffuser clairement, surtout auprès des futurs étudiants					

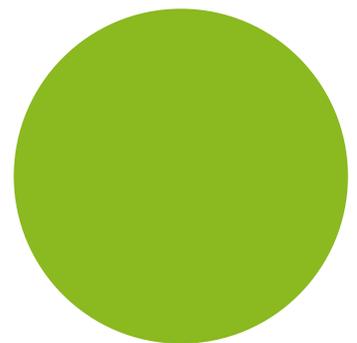
N°	Page	Intitulé de la recommandation	Destinataire(s) de la recommandation				
			Étudiants	Enseignants	Directions d'établissements	PO	Gouvernement de la FWB
9	35	Veiller à ce que les deux options («Langues et gestion» et «Médical») relèvent bien du même niveau de qualification via un tronc commun solide, ou alors que cela s'inscrive dans une progression niveau 5 – niveau 6					
10	37	Se référer explicitement aux niveaux de langues tels que définis par le Cadre européen commun pour évaluer les compétences en langues des étudiants à l'entrée et à la sortie du programme – au niveau 6 de l'enseignement supérieur, la maîtrise d'une langue étrangère correspond au moins au niveau B2 du Cadre européen commun pour les langues					
11	37	Veiller à ce que l'enseignement des langues se fasse en continu					
12	37	Veiller à ce que la maîtrise de la langue française soit intégrée et évaluée dans l'ensemble des unités d'enseignement					
13	37	S'investir prioritairement dans la pratique professionnelle des langues les plus usitées dans le pays					
14	37	Organiser des cours de langues plus fonctionnels et moins notionnels, orientés vers des contextes professionnels pertinents et authentiques, en interaction avec des personnes dont c'est la langue maternelle					
15	37	Recourir aux technologies actuelles dans les cours de langues (tableaux interactifs, applications spécifiques ou permettant la communication orale et écrite)					
16	37	Saisir toutes les opportunités d'intégrer l'aspect langues dans les activités d'apprentissage et les évaluations, ceci pouvant aller jusqu'à l'organisation de quelques cours généraux (marketing, actualité) dans une langue étrangère, du moins partiellement					
17	38	Utiliser des exercices en ligne, structurés, permettant l'autoévaluation et le suivi par le corps enseignant. Dans ce but, l'instauration d'une plateforme ou l'intégration de modules dans une plateforme existante est vivement conseillée. Le comité insiste sur l'utilisation d'un logiciel permettant à «tous les résidents de la FWB de se former en néerlandais, anglais, français et allemand gratuitement et simplement»					
18	38	Veiller à une actualisation annuelle des contenus de cours de langues					
19	39	S'assurer que les attendus et l'évaluation des TFE/EI demandés dans les établissements qui souhaitent se revendiquer du niveau 6 répondent aux exigences d'un TFE/EI à ce niveau					

N°	Page	Intitulé de la recommandation	Destinataire(s) de la recommandation				
			Étudiants	Enseignants	Directions d'établissements	PO	Gouvernement de la FWB
20	39	Expliciter et/ou développer les activités pédagogiques qui permettent de développer des compétences en recherche					
21	39	Veiller à ce que le TFE/EI soit bien le reflet de la projection des acquis d'apprentissage en langues, en communication, en présentation, impliquant analyses et recherches					
22	40	Intégrer les compétences sociales et interpersonnelles non seulement aux activités d'apprentissage (travaux de groupe, apprentissage par projets, études de cas, <i>workshops</i>), mais aussi lors de l'évaluation des apprentissages en cours, des stages et des présentations orales					
23	40	Expliciter et/ou renforcer les activités pédagogiques ou modalités d'activités pédagogiques qui permettent de développer des compétences relationnelles					
24	41	Réfléchir à des solutions alternatives d'outils bureautiques gratuits qui offrent la possibilité de travailler avec des logiciels de qualité					
25	41	Intégrer les nouvelles technologies et compétences requises dans le programme, notamment en créant des activités pédagogiques couvrant plusieurs matières-cours à la fois (par exemple, l'apprentissage d'un logiciel dans une version en langue étrangère; la réalisation d'un site web dans le cadre d'une activité-projet, etc.). L'approche préconisée par la réforme Paysage devrait faciliter l'organisation de tels modules transversaux					
26	41	Renforcer la part des activités-projets dans le programme. Ces activités peuvent en effet avoir un impact fort sur l'acquisition de compétences transversales (gestion de projet, sensibilisation à des thématiques de responsabilité sociale des entreprises, compétences relationnelles, etc.), sur l'employabilité des étudiants, mais aussi sur la visibilité de la section et de l'établissement qui les organisent					
27	42	Prendre des initiatives de contacts fréquents et réguliers avec le monde de l'entreprise, foyer des futurs diplômés en AD					
28	42	Promouvoir une plus grande présence de représentants du monde professionnel dans les diverses activités pédagogiques (pas seulement dans les jurys de TFE/EI)					
29	42	Veiller à ce que le contact des étudiants avec les réalités du métier sur le terrain soit organisé de façon progressive dès la 1 ^{re} année d'études et que ces activités soient bien en phase avec la progression pédagogique dans le cadre des cours					

N°	Page	Intitulé de la recommandation	Destinataire(s) de la recommandation				
			Étudiants	Enseignants	Directions d'établissements	PO	Gouvernement de la FWB
30	42	Capitaliser sur les anciens pour établir le réseau de professionnels de l'établissement					
31	43	Construire une progression des stages allant de l'observation, à la participation puis à l'intégration en étant particulièrement attentifs à ce que les objectifs d'apprentissage spécifiques à chacun des stages soient négociés avec et respectés par les maitres de stage					
32	43	Veiller à l'exploitation pédagogique des expériences de terrain (stages) dans le cadre des cours					
33	43	Rendre obligatoire le fait qu'un des stages se fasse soit en langue étrangère (partiellement du moins) soit à l'étranger en langue étrangère					
34	43	Veiller à ce que, lors des différents stages, les étudiants puissent être effectivement confrontés à des réalités socioéconomiques, organisationnelles et/ou managériales différentes					
35	44	Favoriser l'usage par les enseignants de l'ensemble des fonctionnalités pédagogiques des plateformes d'enseignement en ligne, ce qui faciliterait aussi la communication et les échanges entre enseignants, entre enseignants et étudiants					
36	44	Développer les collaborations avec des établissements proches, pour pallier les manques de ressources en langues (labo langues) et en documentation physique et numérique					
37	46	Développer les dispositifs d'accompagnement à la pédagogie pour les enseignants et favoriser la formation continuée					
38	46	Recruter des professionnels experts pour assurer une mixité des équipes					
39	46	Favoriser toutes les formes de mobilité des enseignants et des étudiants					
40	46	Favoriser les lieux de travail à disposition des étudiants					
41	46	Veiller aux conditions de restauration					
42	47	Installer une coordination pédagogique du programme pour en assurer la cohérence et en organiser collectivement la réflexion par l'institution de réunions formalisées et systématiques					
43	47	Associer le monde professionnel au pilotage du programme					
44	47	Veiller à l'information des étudiants afin qu'ils s'impliquent plus fortement dans la vie de l'institution					

N°	Page	Intitulé de la recommandation	Destinataire(s) de la recommandation				
			Étudiants	Enseignants	Directions d'établissements	PO	Gouvernement de la FWB
45	47	Participer activement aux instances de l'établissement et voir cela comme une partie intégrante de la préparation à sa future vie professionnelle et citoyenne					
46	48	Stimuler les rapprochements avec les partenaires du site ou du pôle dans l'objectif de mutualisations d'équipements ou d'enseignements					
47	48	Élaborer une politique de communication globale et intégrée					
48	48	Privilégier un canal unique de communication pour les informations relatives à l'institution					
49	48	Collaborer autant que faire se peut avec les associations professionnelles et autres organismes de manière à mieux faire connaître le métier et ses différents débouchés					
50	49	Veiller à ce que la démarche qualité soit conçue comme un outil pérenne d'amélioration continue et partie intégrante du fonctionnement de la formation					
51	49	Construire un plan d'action aux objectifs clairs, aux actions hiérarchisées et en indiquer les responsables					
52	49	Réfléchir à l'opportunité de choisir une méthode «Plan – Do – Check – Act», démarche cyclique d'amélioration continue, qui consiste à la fin de chaque cycle, à remettre en question toutes les actions mentionnées dans le plan d'action afin de les améliorer					
53	50	Généraliser l'évaluation des enseignements et en concevoir l'articulation avec l'évaluation globale de la formation					
54	50	Veiller à ce que les résultats des évaluations fassent l'objet d'un retour auprès des étudiants					
55	50	Élaborer un système de collecte et d'analyse de données chiffrées propres au cursus pour favoriser le pilotage du programme					

Annexes



I - CHAMP D'ACTIVITÉ

Le bachelier Assistant de direction¹ est un collaborateur administratif d'une entreprise, d'une organisation ou d'un service public. Il est appelé à s'intégrer dans des services de nature et de dimension différentes. Pour ce faire, il possède une bonne maîtrise en économie générale et en droit. Son rôle en matière d'accueil et de communication revêt une importance particulière. Il possède une bonne maîtrise de la langue française. Il est capable de tenir en outre une conversation professionnelle au moins dans deux autres langues utilisées habituellement soit au niveau national, soit au niveau international.

Il gère le courrier et les appels téléphoniques. Il transcrit divers documents (dactylographie, présentation, correction) et rédige des courriers courants et des notes sur base d'éléments qui lui ont été transmis, y compris dans une langue étrangère. Ces documents sont destinés aux responsables de l'entreprise, de l'organisation, du service public ou aux personnes avec lesquelles ceux-ci sont en relation professionnelle. Il veille à la gestion et au classement des documents.

Il participe à la gestion du temps, y compris le sien, dans le respect d'un agenda. Il participe à l'organisation générale des réunions. Il prend des notes et présente un projet de procès-verbal et, éventuellement, un projet de suivi courant.

Il connaît les principes et fonctions des outils de gestion et les utilise. Il transcrit des opérations comptables et gère les recettes et les dépenses des secteurs qui lui sont confiés.

Il s'adapte à l'évolution et aux besoins de son environnement professionnel en se conformant aux règles de déontologie.

II - TÂCHES

- S'informer des principes d'économie générale afin de s'insérer dans son milieu professionnel ;
- gérer des informations professionnelles courantes ;
- mettre en œuvre les principales procédures administratives de l'entreprise, de l'organisation ou du service public dans le respect des règles de droit ;
- résoudre des problèmes et prendre des initiatives adéquates dans le cadre de ses prérogatives ;
- élaborer et produire des documents de qualité (courrier, notes de service, synthèses, contrats, rapports, procès-verbaux, documents publicitaires...) tant en langue française qu'étrangère ;

⁵⁵ Approuvé par le Conseil supérieur de l'enseignement de promotion sociale le 29/11/2012.

- utiliser les techniques de traitement de l'information appropriées ;
- utiliser les techniques de l'information et de la communication (outils, réseaux de communication, boîtes vocales, messagerie électronique, etc.) ;
- appliquer les techniques de secrétariat (gestion du courrier, téléphone, classement, organisation de réunions et de voyages, gestion des dossiers courants, participation aux relations publiques) ;
- utiliser une technique de prise de notes abrégée et le matériel auditif ;
- participer à la gestion des ressources humaines afin d'assurer un contexte relationnel efficace ;
- appliquer les notions de comptabilité, de fiscalité, de droit et de gestion élémentaire.

III - DÉBOUCHÉS

- Petites, moyennes et grandes entreprises ;
- professions libérales ;
- services publics et privés ;
- institutions internationales.

ANNEXE 2

Hautes écoles : référentiel de compétences du bachelier Assistant de direction⁵⁶

La formation du Bachelier – Assistant de direction se réfère au niveau 6 du CEC⁵⁷.

Elle a pour mission de préparer les étudiants à être des citoyens actifs dans une société démocratique, les préparer à leur future carrière, permettre leur épanouissement personnel, créer et maintenir une large base et un haut niveau de connaissances, stimuler la recherche et l'innovation.

Profil professionnel

Le Bachelier - Assistant de direction se caractérise par sa polyvalence. Sa formation se situe au niveau 6 du CEC. Il agit principalement sur les plans communicationnel, organisationnel et de gestion administrative, fréquemment dans un contexte multilingue. Il utilise de manière constante les technologies de l'information et de la communication.

Il comprend la culture, les activités et les stratégies des milieux professionnels dans lesquels il évolue. Ses activités s'articulent autour de plusieurs axes.

Il agit comme interface de communication dans les relations internes et externes à l'entreprise.

Il collabore avec le manager et aide celui-ci à prendre des décisions et à les mettre en œuvre. Il gère de manière autonome les tâches qui lui sont confiées, en fonction des spécificités de l'entreprise. Dans ce cadre, il assure la coordination des équipes et des services.

L'exercice de sa fonction d'interface induit de fortes exigences comportementales (soft skills) et lui impose confidentialité, fiabilité, flexibilité, pro-activité, sens des responsabilités, diplomatie...

De même, l'évolution constante de son environnement de travail implique qu'il s'adapte et qu'il se forme, afin d'être efficient tout au long de sa carrière.

Le Bachelier - Assistant de direction est capable d'exercer son activité professionnelle dans tout type d'organisation publique ou privée, marchande ou non marchande, nationale ou internationale, de petite, moyenne ou grande taille.

⁵⁶ Conseil Général des Hautes Écoles, Référentiel de compétences du bachelier Assistant de direction, 22 mai 2014.
En ligne : <http://www.cghe.cfwb.be/index.php?id=1551> (consulté le 22 décembre 2015).

⁵⁷ Cadre européen des certifications, d'où est tiré le CFC (Cadre francophone des certifications).

Compétences

1. S'insérer dans son milieu professionnel et s'adapter à son évolution

- Travailler, tant en autonomie qu'en équipe dans le respect de la culture de l'entreprise et de son environnement multiculturel
- Collaborer à la résolution de problèmes complexes avec méthode, rigueur, proactivité et créativité
- Adopter une attitude éthique et respecter les règles déontologiques
- Développer une approche responsable, critique et réflexive des pratiques professionnelles
- Appliquer les règles et les bonnes pratiques en matière de savoir-vivre, de discrétion, d'amabilité, de confidentialité
- Identifier ses besoins de développement et s'inscrire dans une démarche de formation permanente

2. Communiquer : écouter, informer, conseiller tant en interne qu'en externe

Par sa connaissance et sa pratique des langues et dans un contexte multiculturel :

- Accueillir et informer les visiteurs et les prestataires
- Agir comme interface dans les relations internes et externes de l'organisation. Préparer et présenter oralement des exposés
- Rédiger le courrier, faire des comptes rendus, des rapports internes et externes
- Synthétiser des documents et élaborer des dossiers
- Diffuser de l'information au sein de l'équipe

3. Mobiliser les savoirs et savoir faire propres au Bachelier - Assistant de direction

- Manier la langue française et pratiquer des langues étrangères à l'oral et à l'écrit
- Utiliser adéquatement les technologies de l'information et de la communication
- Dactylographier avec rapidité et efficience
- Connaitre et utiliser les règles budgétaires, juridiques et comptables liées à une activité
- Respecter les codes liés à la culture, aux activités et aux stratégies des milieux professionnels.

4. Analyser les données utiles à la réalisation de sa mission en adoptant une démarche systémique.

- Identifier les structures, la culture, la stratégie et les priorités de l'organisation
- Appliquer les façons de procéder au secteur d'activité
- Rechercher, sélectionner, vérifier, comparer, synthétiser, hiérarchiser les informations
- Evaluer sa pratique professionnelle pour évoluer
- Veiller à la qualité et à l'amélioration constante des ressources matérielles et humaines

5. S'organiser : structurer, planifier, coordonner, gérer de manière rigoureuse les actions et tâches liées à sa mission.

- Gérer l'agenda, les plannings et le suivi des différents projets, dossiers et actions
- Gérer et suivre les activités courantes et les événements en ce compris la logistique
- Coordonner et animer une équipe
- Gérer les priorités et son stress
- Gérer et suivre l'information imprimée et numérique : classer, archiver, dispatcher
- Assister le manager

ANNEXE 3

Hautes écoles : grille horaire minimale du bachelier Assistant de direction⁵⁸

Annexe	C-13
Niveau	Enseignement supérieur
Catégorie	Economique
Type	Court
Section	Assistant de direction
Options	Langues et gestion Médical
Grade délivré au terme de trois années d'études	Bachelier- Assistant(e) de direction
Organisation générale de la formation Formation commune, y compris les AIP Option Liberté PO	de 2100 à 2310 1440 300 de 360 à 570

ORGANISATION DETAILLEE DE LA FORMATION

	Intitulés des activités d'enseignement	Volume horaire minimal	
		Détaillé	Global
FORMATION COMMUNE	Formation générale		1095
	Axes de formation		
	Economie (volume horaire réparti selon les minima suivants)	150	
	Organisation et gestion de l'entreprise	30	
	Economie générale et/ou appliquée	30	
	Comptabilité et Fiscalité	75	
	Correspondance, rapport et communication en langue française	150	
	Langues étrangères	375	
	Droit	75	
	Mathématiques et/ou statistique appliquées	45	
	Traitement de l'information à répartir entre ces axes	30	
	Cours de la spécialité	270	
	Bureautique	60	
	Informatique appliquée (TIC)	75	
	Méthodes d'organisation et de gestion	30	
Gestion des relations humaines	30		
Activités d'Intégration Professionnelle		345	
Dont minimum 15 semaines de stage en milieu socio-professionnel			
SOUS-TOTAL FORMATION COMMUNE		1440	

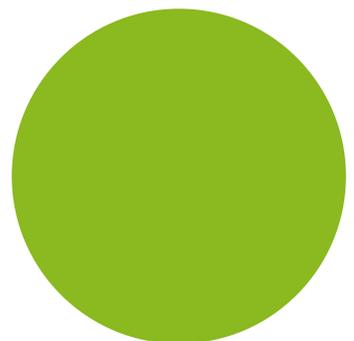
⁵⁸ Annexe C-13 du Décret du 25 octobre 2012 modifiant le décret du 2 juin 2006 relatif aux grades académiques délivrés par les hautes écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française et fixant les grilles d'horaires minimales.

ORGANISATION DETAILLEE DE LA FORMATION

	Intitulés des activités d'enseignement	Volume horaire minimal	
		Détaillé	Global
OPTIONS	Langues et gestion (volume horaire réparti selon les minima suivants)	300	300
	Compléments d'économie et de gestion	90	
	Compléments de droit	30	
	Langues des affaires	90	
	Médical	300	
	Economie et gestion des soins de santé	30	
	Législation et déontologie médicales	30	
	Sciences et terminologies médicales	150	
	SOUS-TOTAL PAR OPTION		300
PO	SOUS-TOTAL LIBERTE PO	De 360 à 570	

Note analytique

rédigée par le Comité de gestion de l'AEQES



Les membres de l'AEQES ont pris connaissance en leur séance du 6 octobre 2015 de l'état des lieux rédigé par le comité des experts qui a réalisé une évaluation externe des hautes écoles (HE) et établissements de promotion sociale (EPS) organisant un programme d'études en Assistant de direction en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Ils désirent mettre l'accent sur quelques éléments majeurs qui se dégagent de la lecture de ce document et attirer l'attention des lecteurs et en particulier des institutions évaluées et des Ministres en charge de l'enseignement supérieur sur les idées fortes de cet exercice d'évaluation et sur les lignes d'action principales qui peuvent s'en dégager.

Les spécificités

Le Comité de gestion souhaite relever quatre spécificités du cursus Assistant de direction en 2015 :

1. Le bachelier Assistant de direction organisé en Fédération Wallonie-Bruxelles (enseignement supérieur économique de type court) relève du niveau 6 du cadre francophone des certifications (CFC); il en va de même pour les diplômes de *Management assistant* et *Medical management assistant* en Flandre. En revanche, en France, au Luxembourg et dans d'autres pays, le diplôme relève du niveau 5 (pp. 26-27).
2. Si le cœur du métier d'assistant de direction/ secrétaire de direction⁵⁹ reste la gestion administrative (p. 17), et ce dans divers contextes qui exigent une polyvalence fonctionnelle, le métier traverse cependant depuis quelques années des mutations majeures liées aux évolutions technologiques et aux nouvelles formes d'organisation du travail (pp. 18-19).
3. Le métier d'assistant de direction est particulièrement recherché⁶⁰ (p. 51), et ceci dans

⁵⁹ Suite à la réforme de Bologne, le graduat Secrétariat s'est transformé en bachelier Secrétariat de direction et, depuis 2012, en bachelier Assistant de direction.

⁶⁰ Pendant de nombreuses années en FWB, le métier d'assistant de direction a été classée comme fonction critique, c'est-à-dire que les employeurs éprouvaient une difficulté de recrutement de personnel pour cette fonction. Ce n'est cependant plus le cas en 2015 (p. 17).

des milieux socioprofessionnels variés (privé/public; marchand / non marchand; etc. p. 19). En outre, la fonction se décline en de multiples appellations (secrétaire de direction, assistant de direction, assistant de gestion, assistant de manager, de gestionnaire administratif, *management assistant*, etc.) qui ne correspondent pas forcément à des niveaux requis différents (pp. 17-18). Dans l'exercice de ces fonctions, les diplômés «assistants de direction» font face à une concurrence des diplômés d'autres formations de niveau CFC 6 ou 7, qui sont parfois mieux équipés de compétences transversales, linguistiques ou informatiques (pp. 28-29).

4. La section Assistant de direction est souvent de petite taille par rapport à la taille des établissements ou en chiffres absolus (certaines cohortes de moins de quinze étudiants) (p. 24). La population y est féminine à 92,2 % en 2012-2013 (p. 25).

Les forces

Le Comité de gestion souligne les deux forces suivantes :

1. Le dynamisme et la disponibilité du personnel, largement impliqué lors de l'exercice d'évaluation, sont reconnus comme une des forces du cursus. Le personnel enseignant est motivé et particulièrement proche des étudiants, ce qui favorise l'accompagnement individualisé (pp. 45-47).
2. Sur la base des données disponibles, il apparaît que les taux d'insertion professionnelle sont généralement très bons (p. 30), et ce malgré la concurrence existante sur le marché de l'emploi.

Les points d'amélioration et lignes d'action

1. Le Comité de gestion soulève que le comité des experts a mis en exergue la problématique du positionnement de la formation au niveau 6 du CFC. La maîtrise des compétences requises par ce niveau 6 et par le monde socioprofessionnel n'est pas systématiquement acquise par les diplômés Assistant de direction en FWB. Les experts relèvent des lacunes importantes dans

les acquis d'apprentissage des étudiants en langues étrangères⁶¹ et langue maternelle (pp. 36-38; ex. recommandation 10), en compétences transversales d'ordre intellectuel (y compris recherche) et interpersonnel, ainsi qu'en compétences techniques (TIC, logiciels d'entreprise) (pp. 38-40). Pour renforcer le positionnement de la section au niveau 6 du CFC, le comité des experts formule une série de recommandations liées à une meilleure exploitation des dispositifs pédagogiques existants (ex. recommandations 31-34, p. 43).

2. En outre, stimuler la mobilité des enseignants et des étudiants permettrait de renforcer les compétences linguistiques et transversales (p. 49). Une mobilité virtuelle, la mobilité @ home (activités pédagogiques en vidéoconférence par exemple), pourrait aussi être envisagée pour rester dans l'épuration budgétaire (p. 49).
3. Le comité des experts recommande un pilotage formalisé du programme, qui s'appuie sur (1) la coordination pédagogique, (2) l'implication des professionnels, vecteurs d'une plus grande adéquation de la formation aux métiers en évolution et (3) le recueil et l'exploitation de données qualitatives et quantitatives (pp. 46, 47 et 51).
4. Les ressources documentaires, notamment audiovisuelles et informatiques, sont insuffisantes. Des synergies peuvent être développées avec d'autres établissements en prenant par exemple les pôles géographiques comme tremplin (pp. 43-44).

Les défis à relever

Le Comité de gestion souhaite mettre en exergue deux défis majeurs à relever par les établissements qui organisent le cursus Assistant de direction :

1. Les métiers ont fortement évolué mais les formations n'ont pas évolué de concert (pp. 16 et suiv.). Les experts observent en effet un hiatus entre les compétences à plus forte valeur ajoutée actuellement demandées pour se situer au niveau 6 du CFC (p. 28) mais également par les milieux socioprofessionnels, et les compétences

acquises réellement dans les formations (p. 30). Les experts invitent les responsables du cursus à se positionner clairement sur l'échelle des compétences (niveau 5 ou 6 du CFC). Ils évoquent même la possibilité d'un choix de niveau par les établissements. Cependant, face à la concurrence accrue d'autres profils (de niveau 6 ou même 7), le comité de gestion se demande si le choix du niveau 5 se pose réellement.

2. La section doit relever le défi de se doter de dispositifs de pilotage efficaces :
 - a. en renforçant sa place dans les instances décisionnelles des établissements qui l'organisent;
 - b. en se dotant d'une coordination pédagogique;
 - c. en impliquant le monde socioprofessionnel;
 - d. en utilisant des données quantitatives et qualitatives permettant d'évaluer les dispositifs existants dans une logique de pilotage (*Plan-Do-Check-Act*).

En règle générale, le Comité de gestion tient à souligner le fait que les démarches en cours supposent plus que jamais un développement des démarches qualité au sein des différents établissements, à inscrire dans la durée. Chaque institution devra concevoir et mettre en œuvre un plan de pilotage des actions à mener et s'assurer que les démarches entreprises sont pérennes. Le Comité de gestion estime enfin que, afin de poursuivre ces démarches de manière optimale, des moyens devront être dégagés pour en garantir l'efficacité et la transparence : outils de pilotage, données budgétaires, statistiques fiables sur les effectifs étudiants, suivi des diplômés, réseau d'anciens, évaluation des personnels et des enseignements.

⁶¹ En particulier dans l'option « Médical » (p. 36).



**Agence pour l'Évaluation de la Qualité
de l'Enseignement Supérieur**

Espace 27 Septembre
Boulevard Léopold II, 44
Bureau 2E263
B-1080 Bruxelles
www.aeqes.be

Éditrice responsable : C. Duykaerts
Octobre 2015