

RAPPORT DE PRECONISATIONS
CONCERNANT
« LES EVOLUTIONS DU BILAN DE COMPETENCES »

Table de matières

PREAMBULE

1. CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE DU BILAN DE COMPETENCES

2. ETAT DES LIEUX DU BILAN DE COMPETENCES

2.1 Données statistiques

2.2 Données qualitatives

3. PRECONISATIONS SUR LES EVOLUTIONS DU BILAN DE COMPETENCES

3.1 Modalités d'accès au bilan de compétences

3.2 Articulation avec le conseil en évolution professionnelle

3.3 Les « livrables » du bilan de compétences

3.4 Modularisation du bilan de compétences

3.5 Impacts financiers de la modularité

3.6 Evolution des objectifs du bilan de compétences

3.7 Amélioration de la qualité

3.8 L'avenir du modèle économique des prestataires de bilan de compétences

4. PERIODE INTERMEDIAIRE D'EXPERIMENTATION

SYNTHESE DES PRECONISATIONS

Annexes

PREAMBULE

Les objectifs et les modalités de la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi, à la démocratie sociale doivent permettre d'« affronter l'urgence en se dotant, au plus vite, des outils les mieux adaptés dans la bataille pour l'emploi et le développement des compétences et préparer l'avenir en réformant les éléments fondamentaux de notre démocratie sociale, pour la rendre plus forte , plus vivante, plus légitime : c'est la double ambition de la loi formation professionnelle, emploi et démocratie sociale. »¹

Dans le cadre de cette loi, de nouveaux droits et services sont mis à la disposition des actifs, avec ou sans emploi, pour leur permettre de mieux sécuriser leur parcours professionnel en développant leurs compétences, leurs qualifications et en leur permettant de mieux anticiper leur évolution professionnelle. Ceux-ci s'appuient sur des outils comme l'entretien professionnel, le compte personnel formation (CPF) et le conseil en évolution professionnelle (CEP).

C'est dans ce cadre que les partenaires sociaux ont souhaité réfléchir au positionnement du bilan de compétences et l'ont inscrit dans l'ANI du 14 décembre 2013 :

« Afin d'améliorer la qualité des bilans de compétences et de favoriser la bonne articulation des prestations effectuées par le conseil en évolution professionnelle, les organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel redéfiniront, avant la fin du premier semestre 2014, les objectifs et modalités de mise en œuvre du bilan de compétences. »

La loi prévoit la mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle qui est délivré sur la base d'un cahier des charges national dans le cadre du service public régional de l'orientation et permet l'accès à un accompagnement renforcé pour travailler son projet professionnel, pouvant conduire le cas échéant à la validation et au financement d'un parcours de formation :

« Art. L. 6111-6 du code du travail : toute personne peut bénéficier tout au long de sa vie professionnelle d'un conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel. Ce conseil gratuit est mis en œuvre dans le cadre du service public régional de l'orientation mentionné à l'article L. 6111-3.

« Le conseil accompagne les projets d'évolution professionnelle, en lien avec les besoins économiques existants et prévisibles dans les territoires. Il facilite l'accès à la formation, en

¹ Dossier de presse du ministère du 6 mars 2014.

identifiant les qualifications et les formations répondant aux besoins exprimés par la personne et les financements disponibles, et il facilite le recours, le cas échéant, au compte personnel de formation.

« L'offre de service du conseil en évolution professionnelle est définie par un cahier des charges publié par voie d'arrêté du ministre chargé de la formation professionnelle. Cette offre prend notamment en compte l'émergence de nouvelles filières et de nouveaux métiers dans le domaine de la transition écologique et énergétique. »

L'arrêté du 16 juillet 2014, fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnel, rappelle les éléments suivants :

« Le conseil en évolution professionnelle constitue un processus d'appui à l'élaboration et à la concrétisation des projets personnels d'évolution professionnelle des actifs qui en expriment le besoin et, le cas échéant, des projets de formation associés visant à accroître leurs aptitudes, compétences et qualifications professionnelles, en lien notamment avec les besoins économiques existants et prévisibles dans les territoires. (...)

L'offre de services du conseil en évolution professionnelle se structure autour de trois niveaux :

- ✓ premier niveau : un accueil individualisé,*
- ✓ deuxième niveau : un conseil personnalisé,*
- ✓ troisième niveau : un accompagnement à la mise en œuvre du projet professionnel.*

Ces différentes étapes du processus de conseil en évolution professionnelle n'ont pas vocation à être toutes systématiquement mises en œuvre. Cela dépendra des souhaits et des besoins du bénéficiaire, en fonction notamment de son degré d'autonomie et de la maturation de son projet »

et précise qu'il existe des relations entre le CEP et le bilan de compétences :

« L'offre de services du conseil en évolution professionnelle est délivrée par les opérateurs CEP. Ces opérateurs peuvent toutefois recourir à des prestations externes en appui du processus de définition et de mise en œuvre du projet d'évolution professionnelle (exemple : le bilan de compétences ou encore les prestations d'accompagnement, d'information et de conseil dispensées aux créateurs ou repreneurs d'entreprises, prévus à l'article L. 6323-1 du code du travail). »

1. CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE DU BILAN DE COMPETENCES

Le bilan de compétences est une démarche règlementée qui doit respecter un ensemble de critères en matière de modalités de mise en œuvre et de production :

Article L.6313-10 du code du travail

*Les actions permettant de réaliser un bilan de compétences ont pour objet de **permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation(...)***

Article R. 6322-35 du code du travail

*Le bilan de compétences comprend, sous la conduite du prestataire, les **trois phases** suivantes :*

*a) **Une phase préliminaire** qui a pour objet :*

- ✓ de confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche ;*
- ✓ de définir et d'analyser la nature de ses besoins ;*
- ✓ de l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.*

*b) **Une phase d'investigation** permettant au bénéficiaire :*

- ✓ d'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels ;*
- ✓ d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales ;*
- ✓ de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.*

*c) **Une phase de conclusions** qui, par la voie d'entretiens personnalisés, permet au bénéficiaire :*

- ✓ de prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ;*
- ✓ de recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, le cas échéant, d'un projet de formation ;*
- ✓ de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.*

Article R. 6322-37 du code du travail

*La phase de conclusions du bilan de compétences, prévue au 3° de l'article R. 6322-35, se termine par la présentation au bénéficiaire du **document de synthèse** (...)*

Article R. 6322-38 du code du travail

Le document de synthèse est élaboré pendant la phase de conclusions du bilan de compétences. Il comporte les indications suivantes :

- ✓ *circonstances du bilan ;*
- ✓ *compétences et aptitudes du bénéficiaire au regard des perspectives d'évolution envisagées ;*
- ✓ *loes cas échéant, éléments constitutifs du projet professionnel et éventuellement du projet de formation des bénéficiaires et principales étapes prévues pour la réalisation de ce projet.*

Article R. 6322-36 du code du travail

Les actions du bilan de compétences sont menées de façon individuelle. Toutefois, certaines actions conduites dans la phase d'investigation peuvent l'être de façon collective, à condition qu'il ne soit pas porté atteinte au respect de la vie privée des bénéficiaires.

Article L. 6322-44 du code du travail

« La durée du congé de bilan de compétences ne peut excéder vingt-quatre heures de temps de travail, consécutives ou non, par bilan. »

La loi a été enrichie par plusieurs textes et notamment l'arrêté du 27 octobre 1992 définissant les conventions-types pour la réalisation d'un bilan de compétences, dans le cadre du congé de bilan de compétences, et rappelant les éléments-clés suivants :

« Il s'agit de passer en revue les activités professionnelles de l'intéressé afin de :

- ✓ *faire le point sur ses expériences professionnelles et personnelles ;*
- ✓ *repérer et évaluer ses acquis liés au travail, à la formation et à la vie sociale ;*
- ✓ *mieux identifier ses savoirs, compétences et aptitudes ;*

- ✓ *déceler ses potentialités inexploitées ;*
- ✓ *recueillir et mettre en forme les éléments permettant d'élaborer un projet professionnel ou personnel ;*
- ✓ *gérer au mieux ses ressources personnelles ;*
- ✓ *organiser ses priorités professionnelles ;*
- ✓ *mieux utiliser ses atouts dans des négociations d'emploi ou dans des choix de carrière. »*

Ainsi que la circulaire du 19 mars 1993 portant sur l'usage et les conditions du bilan de compétences :

« A l'issue d'un bilan de compétences, un travailleur doit donc avoir clairement identifié ses compétences professionnelles et personnelles susceptibles d'être investies dans des situations professionnelles déterminées, et donc se trouver en mesure de définir ou de confirmer son projet professionnel. »

(Martine Aubry, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle)

Il est important de constater que la loi et les textes réglementaires permettent de donner au bilan de compétences le cadre nécessaire à une unité de services et de pratiques, sous forme d'un modèle. De plus, on constate que cette réglementation n'est pas bloquante dans la mesure où l'organisation du bilan de compétences peut s'adapter en durée et en contenu aux caractéristiques, à la situation de la personne et aux objectifs du bilan.

2. ETAT DES LIEUX DU BILAN DE COMPETENCES

2.1 Données statistiques

Depuis 2008, la DARES ne réalise plus le suivi statistique global de l'activité « bilan de compétences » qui amenait chaque prestataire de bilan de compétences à compléter annuellement le rapport « compte-rendu statistique et financier des prestataires de bilan de compétences ».

De ce fait, les données statistiques recueillies et diffusées par le FPSPP sont partielles et ne révèlent pas l'ensemble de l'activité. Nous en sommes donc réduits à des hypothèses inférées à partir d'études régionales.

Ainsi, dans son dernier rapport, le FPSPP indique la réalisation de 27 735 bilans de compétences (dans le cadre du congé-bilan) pour l'année 2013. Sur le même exercice, la fédération nationale des CIBC (FNCIBC) a dénombré 18 550 bilans de compétences réalisés dans son réseau. La dernière étude de la DARES mettait en évidence que le réseau des CIBC représentait 37% de l'activité bilan de compétences. Sur cet indicateur, on pourrait en déduire que l'activité globale de bilan de compétences correspond à 50 000 bilans de compétences environ.

Parmi ceux-ci, on peut estimer que 63 % sont financés par les OPACIF, dans le cadre du congé bilan de compétences (dans ou hors temps de travail), 29% dans le cadre du DIF et 8% par le plan de formation des entreprises ². A ce titre, la disparition du bilan de compétences DIF depuis le 1^{er} janvier 2015 (celui-ci n'étant pas intégré dans le cadre du CPF) pose un problème important, à la fois par l'impact financier et le risque de fragilisation des réseaux de professionnels, notamment ceux qui ont pour cœur de métier le bilan de compétences (comme les Centres Interinstitutionnels de Bilan de Compétences), mais aussi par la restriction de l'accès au bilan de compétences puisque les conditions d'accès au congé bilan de compétences sont plus restrictives que celles du bilan de compétences DIF.

2.2 Données qualitatives

Plusieurs rapports traitant du bilan de compétences ont été publiés. Le dernier en date s'avère être le « Rapport d'information n° 1728 du 23 janvier 2014 sur l'évaluation de l'adéquation entre l'offre et les besoins de formation professionnelle » présenté par les députés Jeanine Dubié et Pierre Morange au nom du Comité d'évaluation et du contrôle des politiques publiques. Il indique que :

² A partir des données statistiques CIBC 2014

« Le bilan de compétences doit évoluer en cohérence avec les autres formules d'accompagnement Créé par le législateur en 1991, le bilan de compétence est une démarche individuelle, censée permettre à un salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles en vue d'un projet d'évolution professionnelle ou de formation (...).

Au cours de leurs investigations, les rapporteurs ont entendu plusieurs critiques à l'encontre de ce dispositif, portant sur ses modalités d'accès comme sur son contenu.

Les conditions d'accès au bilan de compétences sont trop rigides

(...) Le salarié doit en effet justifier de 5 années d'expérience professionnelle, dont 12 mois dans son entreprise. L'autorisation d'absence, d'une durée maximale de 24 heures, est valable sur une période allant de 3 semaines à 4 mois. Une fois son bilan effectué, le salarié doit attendre cinq ans avant de pouvoir bénéficier d'une nouvelle autorisation d'absence. (...) »

A la demande du groupe de travail paritaire, un recueil d'informations a été réalisé auprès de conseillers Fongecif. Ces derniers considèrent que :

- ✓ *« le bilan de compétences est actuellement un élément important de la boîte à outil du conseiller Fongecif qui permet aussi de ne pas enfermer la personne dans une relation d'attente trop exclusive.*
- ✓ *Les outils d'évaluation (tests psychotechniques), utilisables par une équipe de conseillers Bilan de compétences (il y a toujours un psychologue dans l'équipe), constituent aussi un point de différence même si nos pratiques ne reposent plus de façon trop centrale sur ces outils mais ils restent une demande des personnes et leur apport est intéressant.*
- ✓ *Nos conseillers indiquent aussi que la temporalité du Bilan de compétences permet un travail progressif et approfondi sur deux points « la mise en place d'une relation de travail efficace » et « l'analyse de situation », le premier créant les conditions de l'autre pour très souvent éclairer une ou des problématiques centrales mais non conscientisées par la personne. Le constat est que ce travail produit du mouvement, du changement dans la situation de la personne. »*

Le bilan de compétences est en mesure de répondre à cinq grandes catégories de besoins ³ :

- ✓ Préoccupations d'orientation : Vers quoi aller ? Où aller ? Comment y aller ? Avec quels moyens et quelles ressources ?
- ✓ Préoccupations d'acquisition de connaissance et de savoir-faire : Quelles compétences dois-je posséder ? Comment les acquérir ? Les faire reconnaître ?
- ✓ Préoccupations de transaction : Comment valoriser et « négocier » par rapport à ce que je suis, ce que je sais faire ?

³ Guide-repère « Accompagner les transitions professionnelles », FPSPP

- ✓ Préoccupations de création, de reprise d'entreprise, de pluriactivité : Comment passer de l'envie à l'idée et/ou de l'idée au projet, comment conjuguer emploi salarié et entrepreneuriat. ?
- ✓ Préoccupations de prise de recul, de « conciliation ou réconciliation » : Comment faire face à une situation professionnelle, source de difficultés ou vécue comme telle. Comment trouver un équilibre satisfaisant entre vie personnelle et vie professionnelle ?

En relation avec ces cinq catégories de besoins, il est possible d'inventorier des « besoins d'appui »:

- ✓ Appui informatif : Appropriation et prise en considération des informations nécessaires à la construction d'une stratégie d'évolution professionnelle.
- ✓ Appui méthodologique : Développement de compétences utiles pour conduire de façon la plus autonome possible sa vie professionnelle.
- ✓ Appui stratégique : Construction et mise en œuvre d'un projet prenant en compte de multiples paramètres. Aide au choix. Aide à la décision
- ✓ appui d'intermédiation : Faciliter l'élaboration et la conduite des parcours, réguler les aléas, intercéder pour le compte de l'utilisateur.
- ✓ Appui de mise en relation : Faciliter les échanges entre pairs ou avec des professionnels d'un métier ou d'un secteur professionnel

En matière de réalisation et de suivi Qualité du bilan de compétences, le groupe de travail paritaire constate aujourd'hui trois problématiques :

- ✓ Le décalage entre les pratiques, les usages du bilan de compétences et les problématiques actuelles en matière de sécurisation des parcours professionnels
- ✓ L'hétérogénéité des conceptions fondant les pratiques de bilan de compétences selon les prestataires
- ✓ L'hétérogénéité des procédures de référencement par les OPACIF, au regard de l'exigence de Qualité et de viabilité économique présumée des prestataires.

Au vu de la réforme et notamment de la création du CEP, le groupe de travail paritaire observe que ⁴ :

⁴ Compte-rendu de la réunion Groupe de travail paritaire COPANEF du 19 janvier 2014

« Le bilan de compétences est légalement et réglementairement une approche globale d'aide à l'élaboration d'un projet professionnel et d'un plan d'action.

Le groupe constate, une certaine similarité de forme et d'écriture entre le CEP et le Bilan de compétences en termes de périmètre d'action, de modalités de réalisation et de finalité. Il est donc nécessaire de bien spécifier **les points communs et les différences** qui les caractérisent ainsi que leur complémentarité.

Parmi ces différences, l'arrêté ministériel du 16 Juillet 2014 énonce trois niveaux de service, dont les niveaux un et trois sont assurés dans des conditions bien distinctes du bilan de compétences. En effet il dispose :

«Premier niveau : un accueil individualisé

Cet accueil est réalisé dans des conditions communes à l'ensemble des membres du service public régional de l'orientation (SPRO). L'accueil permet d'analyser la demande de la personne et d'identifier, le cas échéant, la structure la mieux à même de lui offrir le service adapté à son besoin. Les modalités de cet aiguillage doivent être formalisées en amont dans le cadre du service public régional d'orientation (SPRO). »

L'arrêté dispose un accompagnement à la mise en œuvre du projet qui prolonge la démarche d'appui à la construction de projet, et se distingue ainsi des attendus disposés sur ce point par les textes régissant le bilan de compétences :

« Troisième niveau : l'accompagnement personnalisé à la mise en œuvre du projet

Lorsque le projet d'évolution professionnelle de la personne et la stratégie associée sont formalisés, l'opérateur du conseil en évolution professionnelle doit contribuer à en faciliter la concrétisation. C'est l'objet de l'accompagnement personnalisé. Cet accompagnement est assuré par l'opérateur du CEP qui a pris en charge la personne, soit dès le niveau 2 dans l'appui à la formalisation du projet, soit en accès direct au niveau 3 lorsque le projet présenté par la personne est abouti. Le troisième niveau d'accompagnement à la mise en œuvre du projet d'évolution professionnelle doit permettre au bénéficiaire de disposer d'un plan d'actions et d'un soutien global à la réalisation de son projet ».

C'est donc, en ce qui concerne les points communs, sur le niveau 2 du CEP, que porte l'articulation principale de ce dispositif avec le bilan de compétences, comme le mettent en évidence les précisions ci-après :

«Deuxième niveau : un conseil personnalisé

Le conseil personnalisé est délivré par les opérateurs du CEP. Les différents publics bénéficiaires relèvent de la responsabilité institutionnelle des organismes qui, dans le cadre de leurs missions, sont chargés de leur suivi et de leur accompagnement. (...) Le conseil personnalisé s'inscrit dans une

démarche dynamique et itérative. Il est adapté à la situation de la personne, à son besoin et à son degré d'autonomie ainsi qu'à sa problématique d'évolution professionnelle.

Il doit permettre au bénéficiaire :

- ✓ de clarifier sa demande et de préciser ses priorités en matière d'évolution professionnelle ;
- d'identifier ses compétences, en particulier celles qui seraient transférables dans une perspective de mobilité, et celles à acquérir pour améliorer sa qualification et favoriser son évolution professionnelle (besoins de formation) ;
- ✓ d'identifier les emplois correspondant aux compétences dont il dispose ou qu'il serait susceptible d'occuper en complétant ses compétences ;
- ✓ de bénéficier d'une méthodologie de construction du projet professionnel, notamment en matière de recherche d'un environnement professionnel correspondant à ses aspirations ;
- ✓ de définir son projet professionnel et d'en apprécier la faisabilité au regard des opportunités identifiées.»⁵

Cependant, la question de l'articulation du bilan de compétences ne se limite pas au CEP : il y a actuellement une insuffisance de passerelle et de synergie entre le bilan de compétences et d'autres actions mobilisables (formation, VAE, entretien professionnel...).

⁵ Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle

3. PRECONISATIONS SUR LES EVOLUTIONS DU BILAN DE COMPETENCES

Introduction :

Le Groupe de travail paritaire du COPANEF sur les évolutions du bilan de compétences a souhaité développer ses travaux sur la base de deux approches complémentaires ⁶:

- ✓ Une approche systémique : il s'agit d'aboutir à une architecture cohérente du bilan de compétences dans le nouveau cadre législatif, réglementaire et organisationnel de la formation professionnelle. Il convient de mieux structurer le bilan de compétences en termes de contenus et d'articulation avec le CEP, l'entretien professionnel d'une part, la VAE, le passeport-orientation-formation, d'autre part,
- ✓ Une approche Qualité : il s'agit ici de définir les principes et les modalités d'un processus qui doit renforcer l'homogénéité de la prestation de service, quel que soit le prestataire. Au-delà des aspects techniques et organisationnels liés aux processus de production, elle permettra aussi d'aborder la question stratégique du format de la démarche Qualité.

De plus, le groupe de travail paritaire considère que, en termes de finalité et de réponse aux besoins, le bilan de compétences a la particularité d'être un processus de « prise de conscience » et de valorisation du parcours et des expériences professionnelles et extra-professionnelles. Aussi, ne serait-ce que par le temps moyen de face à face alloué (5 à 6 heures au maximum pour le CEP, jusqu'à 24 heures pour le bilan de compétences), le bilan de compétences offre une profondeur d'analyse et de conseil qui peut s'avérer utile selon le degré d'autonomie des personnes.

Le bilan de compétences doit être appréhendé comme une démarche irremplaçable, c'est-à-dire à laquelle le CEP ne peut pas se substituer, dans la mesure où :

- ✓ **il favorise un processus de reprise de confiance en soi, d'estime de soi,**
- ✓ **il permet, après clarification de la stratégie personnelle, de préciser, confirmer, consolider un projet professionnel voire en changer,**
- ✓ **il permet à la personne de faire émerger, de mettre en évidence « ce qu'elle ne sait pas ce qu'elle sait », les compétences, les aptitudes, les habiletés et les savoirs informels qu'elle ignore pouvoir mobiliser dans une activité professionnelle (dimension introspective).**

⁶ Compte-rendu de la réunion du groupe de travail paritaire COPANEF du 21 novembre 2014

3.1 Modalités d'accès au Bilan de compétences

A partir de ces éléments, on peut distinguer trois situations différentes, sachant que le bilan de compétences n'est pas nécessairement motivé par une volonté d'évolution à court terme :

- ✓ Le bilan de compétences est réalisé à l'initiative du salarié, sans parcours d'accompagnement a priori.
- ✓ Il est aussi mobilisable par le salarié à la suite d'un entretien professionnel avec l'accord de l'employeur.

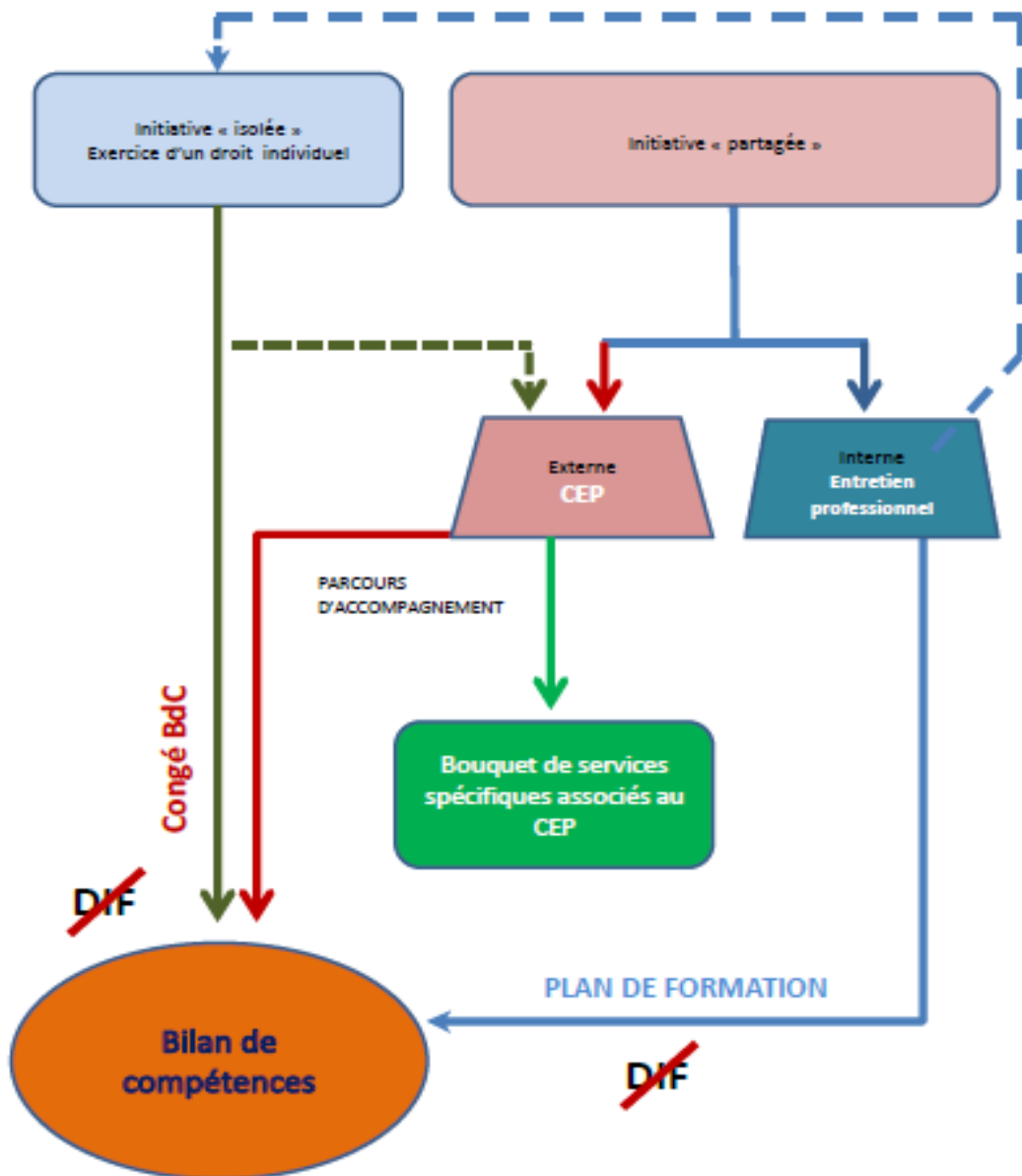
Pour ces deux premières situations, qui ne s'inscrivent pas initialement dans un parcours d'accompagnement, le bilan de compétences développe, en son sein, l'ensemble du travail d'orientation. Il peut mobiliser des compétences et ressources extérieures pour sa réalisation. Il est possible qu'à la suite du bilan de compétences, un projet soit initié et accompagné dans sa mise en œuvre par le CEP (niveau 3).

- Le bilan de compétences est articulé à un parcours d'accompagnement (CEP). Il tient compte du travail réalisé en amont et s'inscrit dans la continuité de l'accompagnement au projet. Au cours de sa mise en œuvre, il s'appuie sur une interaction avec le référent. A l'issue du bilan de compétences, se mettent en place des modalités opérationnelles de transmission des informations nécessaires à l'optimisation de l'accompagnement. Il s'agit d'un bilan de compétences «intégré», qui précède le niveau 3 de service du CEP :

Le bilan de compétences « intégré » a donc vocation à être articulé avec un parcours structuré d'accompagnement. En lien avec le CEP, l'opérationnalité de la démarche de bilan de compétences s'appuie notamment sur la fiabilité des indicateurs identifiés en amont, des interactions (chaînage d'acteurs) et des supports communs. Ainsi, le bilan de compétences prend directement en compte les indicateurs issus de la phase « amont » (conseil de premier niveau) pour rationaliser et optimiser le déroulement du bilan. En intégrant, regroupant et structurant les données transmises, il donne une cohérence supplémentaire à la globalité de la démarche.

(Schéma page suivante)

Modalités d'accès au bilan de compétences



3.2 Articulation avec le conseil en évolution professionnelle :

Le bilan de compétences peut être articulé au conseil en évolution professionnelle comme une offre de service "associée", notamment au niveau II, apportant les données nécessaires pour la mise en œuvre de l'accompagnement (niveau III du CEP). Actuellement les professionnels du conseil (notamment des Fongecif) le proposent fréquemment et souhaitent pouvoir continuer à le faire.

La mobilisation d'un bilan de compétences peut résulter du niveau de complexité de la situation identifiée par le conseiller CEP (manque d'autonomie, absence de projet ou doute sur sa

validité, ...): un conseiller CEP, constatant au 2^{ème} entretien l'absence d'avancée, pourrait préconiser le bilan de compétences.

De la même façon, la question de la perte de sens ou du mal-être au travail, si elle peut être abordée lors d'un CEP, peut nécessiter une écoute plus approfondie que le bilan de compétences semble plus à même d'assurer.

Le bilan de compétences peut contribuer à la construction de réponses à ces situations par l'exploration par la personne, « guidée » dans une démarche d'introspection, d'autres perspectives professionnelles notamment par la mise en évidence des aspirations et aptitudes.

Plus généralement, concernant les problématiques de mobilité, le bilan de compétences peut s'inscrire dans un processus de sécurisation des parcours professionnels, soit de façon préventive (dispositif de GPEC, gestion des âges...), soit de façon réactive dans le cadre de dispositifs de sauvegarde de l'emploi ou de cellules de reclassements (quand les salariés sont menacés dans leur emploi). Par ailleurs, le bilan de compétences peut aussi accompagner une volonté de la personne de faire le point sur sa situation ou des démarches de mobilité choisie en dehors de toute menace sur l'emploi. Le bilan de compétences prend également en compte des problématiques individuelles spécifiques comme le handicap, la redynamisation professionnelle, etc.

Cependant, si le bilan de compétences peut être articulé avec le CEP, des personnes sollicitent directement les OPACIF avec l'intention de réaliser un bilan de compétences, présentant cela comme « un droit ». **La loi du 5 mars 2014 n'ayant pas restreint cette possibilité, le groupe de travail paritaire considère, qu'au-delà de la possibilité nécessaire de l'articulation avec le CEP, il doit subsister un bilan de compétences spécifique et autonome dans la mesure où il est aujourd'hui connu, reconnu et mobilisé par des salariés.**

3.3 Les « livrables » du bilan de compétences

Sur l'aspect de la complémentarité entre bilan de compétences et CEP, la question du « livrable », (qui n'est pas ici le document de synthèse règlementé à partir de la loi de 1991), est importante. Avec l'accord de la personne, ce « livrable » doit pouvoir, par sa forme et son contenu, alimenter les documents de liaison du CEP, renforcer l'efficacité du travail d'accompagnement (niveau 3 du CEP), comme un parcours VAE, l'enrichissement du passeport-orientation-formation, l'accompagnement à la création d'entreprise....

Le groupe de travail paritaire préconise que ce livrable, ou une extraction de ses données, soit intégrable dans la fiche de liaison CEP en cours d'élaboration par le groupe de travail de la DGEFP.

3.4 Personnalisation et modularisation du bilan de compétences

Dans un premier temps, la personnalisation du bilan de compétences repose sur une caractérisation du besoin au regard de la typologie « cinq catégories de besoins » susvisée (cf. page 7). Ainsi, le bilan de compétences doit pouvoir prendre en compte et s'adapter à des besoins spécifiques (comme, par exemple : le bilan de compétences créateur ou repreneur d'entreprise, le bilan de compétences en situation de handicap,...). Dans un deuxième temps, le bilan de compétences est « modularisé ». Sa durée et son séquençage tiennent compte de la situation et des caractéristiques de la personne

La définition du parcours modulaire du bilan de compétences s'appuie sur les indicateurs suivants :

- degré d'autonomie de la personne
- niveau de maturité du projet

En fonction de ces indicateurs et tenant compte de l'analyse des pratiques réalisées par des réseaux d'opérateurs, le bilan de compétences pourrait présenter une amplitude modulaire de 10h à 24 heures, qu'il soit ou non intégré à un parcours d'accompagnement.

3.5 Impacts financiers de la modularité

Cette modularité entraîne une réflexion supplémentaire sur les modalités de financement d'un bilan de compétences à mettre en relation avec une démarche Qualité à construire. Le groupe de travail paritaire souhaite que l'effectivité de la modularisation soit considérée comme un critère de Qualité.

Pour prendre en considération cette modularité, il n'est pas pertinent de raisonner en coût forfaitaire mais plutôt de réfléchir à un coût horaire de bilan de compétences qui pourrait être de l'ordre de 70€ à 80€ (à titre indicatif), soit le coût horaire actuel moyen d'un bilan de compétences (sur une base de 24 heures) financé par les OPACIF ou les employeurs.

Par ailleurs, les technologies actuelles et notamment les outils numériques peuvent efficacement être utilisés pour optimiser le service rendu (en permettant un accès à distance à certaines séquences du travail de bilan) ainsi que l'organisation (avec le renforcement de l'activité présentiel par le travail distanciel). Cette articulation du distanciel/présentiel doit être analysé et définie et faire l'objet d'un cahier des charges spécifique.

3.6 Evolution des objectifs du bilan de compétences :

En plus des objectifs initiaux du bilan de compétences (tels que définis par la réglementation), les besoins actuels constatés ⁷ amènent à catégoriser les attendus du bilan de compétences et à définir quatre autres objectifs complémentaires :

- ✓ Les objectifs « opérationnels » : directement en lien avec la réglementation et la pratique « historique » du bilan de compétences, ces objectifs soulignent l'importance du travail d'orientation à travers la définition ou la construction d'un projet professionnel ainsi que la structuration d'un plan d'action
- ✓ Les objectifs « institutionnels » : ils répondent à la question de l'usage social du bilan de compétences, en relation avec la mémorisation du parcours, l'analyse des expériences, l'identification et la formalisation des compétences formelles, aformelles, informelles en relation avec un processus éventuel de VAE (utilisation systématique du passeport-orientation-formation)
- ✓ Les objectifs « psychologiques » : le bilan de compétences doit permettre de renforcer la confiance en soi et le sentiment d'efficacité personnelle qui constituent des éléments moteurs de la motivation de la personne dans la mise en œuvre de son projet
- ✓ Les objectifs « éducatifs » : le bilan de compétences a une dimension pédagogique qui doit permettre la durabilité de ces effets, notamment sur le plan de l'autonomie de la personne et le développement de ses compétences à s'orienter.

3.7 Amélioration de la qualité :

Il serait utile, sur la base d'un modèle méthodologique rénové (cf. plus haut) de modéliser de façon objective les modalités de mise en œuvre du bilan de compétences et de construire une approche normative (en termes de processus et d'attendus) qui pourrait ensuite être utilisée de façon homogène par l'ensemble des OPACIF dans leur mission de référencement des prestataires de bilans.

Cela devrait impliquer la prise en compte de la modularisation proposée.

A minima, il apparaît à ce niveau essentiel de définir des indicateurs d'évaluation correspondant aux objectifs réactualisés du bilan de compétences. Cette démarche pourrait prendre en

⁷ cf. Compte-rendu de la réunion du 9 février 2015

considération les principes, de l'approche Qualité des organismes de formation tels qu'ils devraient être réaffirmés dans le futur décret.

A ce niveau, le concours d'un organisme qualifié et extérieur apporterait une garantie de neutralité et d'expertise. L'organisme INETOP-CNAM (Institut National d'Etude du Travail et d'Orientation Professionnelle du Conservatoire National des Arts et Métiers) a été consulté. Son représentant souligne que les indicateurs qualité de « surface » (comme la satisfaction des bénéficiaires) ou surinvestis (comme la mobilité professionnelle) sont insuffisants à saisir tous les bénéfices possibles du bilan de compétences. Ils doivent donc être revus au profit d'un modèle général de l'efficacité du bilan de compétences, reflétant les avancées pour l'individu, l'organisation et la société. La construction de ce modèle doit inclure des indicateurs opérationnels comme l'existence d'un projet et d'un plan d'action, des indicateurs psychologiques (comme le sens du travail et le sentiment d'efficacité), et des indicateurs du développement de la compétence à s'orienter (comme la capacité à prendre des décisions et à valider une stratégie de carrière). Ce modèle pourrait, dans un cadre expérimental, être déployé à travers un système d'évaluation des effets du bilan commun à tous les opérateurs de bilan. Il conviendrait ensuite de rationaliser et optimiser ce processus dans un format dont l'économie permettrait sa généralisation, soutenant ainsi une démarche nationale de qualité du bilan de compétences.

Complémentairement à cette approche et en cohérence avec les travaux menés au titre du conseil en évolution professionnelle, une réflexion sur la question de la normalisation pourrait être menée avec le groupe AFNOR.

Partant des réflexions menées au sein de l'INETOP-CNAM, la réflexion en vue de la rénovation/pérennisation du bilan de compétences pourrait constituer une réelle opportunité pour penser des formats de démarches qualité innovants (ne renvoyant pas nécessairement à une certification) reposant sur des approches plus qualitatives d'amélioration continue.

3.8 L'avenir du modèle économique des prestataires de bilan de compétences

Si la réflexion du groupe travail ne s'est pas focalisée sur les difficultés rencontrées par les OPACIF et les prestataires du fait de certaines dispositions de la réforme de la formation professionnelle, ces questions ont été débattues au regard de la disparition du financement du bilan par le DIF, la baisse probable des financements par le plan de formation et des évolutions à attendre de la modularisation du bilan de compétences telle que proposée.

Se pose donc la question de l'avenir du modèle économique des prestataires de bilan de compétences qui doit être prise en compte afin de préserver des savoir-faire et un professionnalisme indispensables à la mise en œuvre de cette prestation complexe et exigeante, sachant que l'expérience nous a démontré que la taille des prestataires n'est pas nécessairement gage de qualité. Pendant que certains font preuve d'un réel savoir-faire porté par une éthique exigeante, d'autres se limitent à des prestations formatées.

Pour le groupe de travail paritaire, la question du modèle économique des prestataires de bilans de compétences mérite donc d'être approfondie dans un cadre approprié que le COPANEF devra définir.

4. PERIODE INTERMEDIAIRE D'EXPERIMENTATION

Même si le bilan de compétences n'est pas remis en cause dans son socle légal et ses modalités réglementaires de mise en œuvre, la prise en compte d'objectifs supplémentaires, en relation avec les besoins nouveaux liés à la sécurisation des parcours ainsi que son articulation avec les systèmes mis en œuvre dans le cadre de la réforme (entretien professionnel, CEP et éventuellement CPF notamment dans la mise en œuvre du passeport orientation-formation), nécessite des adaptations et la conception de processus de maillage avec des parcours d'accompagnement (conseil en évolution professionnelle).

L'approche modulaire proposée, très innovante par rapport aux pratiques et aux usages actuels, rend nécessaire la mise en œuvre d'une démarche d'expérimentation afin de valider et d'enrichir ces nouvelles approches.

L'annexe budgétaire 2015, listant le financement des actions du FPSPP, prévoit une enveloppe de 5 M€ intitulée « Bilan de compétences, congé bilan ». Cette enveloppe doit pouvoir être utilisée pour mettre en œuvre et analyser la modularisation du bilan de compétences sur les bases qui ont été définies dans le précédent chapitre.

Dans le cadre de ses responsabilités, la commission CIF (FPSPP) pourrait définir le cadre de l'expérimentation de la mise en œuvre des préconisations du présent rapport et en assurer le suivi qualitatif et statistique, d'ici à la fin de l'année 2015.

Par ailleurs, il faut noter que la disparition du « bilan de compétences DIF » depuis le 1^{er} janvier 2015 (n'étant pas éligible au CPF) pose un problème important, à la fois par l'impact financier et la fragilisation des réseaux de professionnels, notamment ceux qui ont pour cœur de métier le bilan de compétences (comme les Centres Interinstitutionnels de Bilan de Compétences), mais aussi par la restriction de l'accès au bilan de compétences puisque les conditions d'accès au congé bilan de compétences sont plus restrictives que celles du bilan de compétences DIF.

Dans le cadre de la montée en charge du CEP et tenant compte des besoins (quantitatifs) qui s'exprimeront sur le terrain en matière de demandes de bilans de compétences, soit de façon individuelle, soit à l'initiative du conseiller en évolution professionnelle, il serait utile d'envisager, pour les prochaines annexes financières, une ligne budgétaire du FPSPP dédiée au congé bilan de compétences.

En effet, au-delà de l'expérimentation, se pose la question de l'avenir du modèle économique des prestataires de bilan de compétences au regard de la préservation des savoir-faire et du professionnalisme nécessaires à la mise en œuvre de cette prestation complexe et exigeante en

matière de compétences. Cette question mérite d'être approfondie dans un cadre approprié que le COPANEF devra définir.

D'une façon plus générale et afin d'avoir une visibilité plus importante sur l'utilisation et les financements des bilans de compétences, il apparaît nécessaire de remettre en place, sous l'autorité de l'Etat (DARES), un suivi statistique plus précis et plus exhaustif (tel qu'il était réalisé jusqu'en 2007 à partir du compte-rendu statistique et financier des prestataires de bilan de compétences).

SYNTHESE DES PRECONISATIONS

Le bilan de compétences apparaît comme une démarche irremplaçable dans la mesure où elle favorise un processus de reprise de confiance en soi. Elle précise, confirme, consolide un projet mais aussi une stratégie professionnelle. Elle permet à la personne de mettre en évidence, par une démarche d'introspection, « ce qu'elle ne sait pas ce qu'elle sait ».

Au-delà de la question de l'articulation avec le CEP, le groupe de travail paritaire considère qu'il doit subsister un format spécifique et autonome du bilan de compétences dans la mesure où ce format est aujourd'hui connu, reconnu et mobilisé par les salariés.

De plus, la question de l'articulation ne se limite pas au CEP : il est constaté qu'il y a actuellement une insuffisance de passerelle et de synergie entre le bilan de compétences et d'autres actions mobilisables (formation, VAE, entretien professionnel...).

Sur l'adaptation du bilan de compétences :

La personnalisation du bilan de compétences repose dans un premier temps, sur une caractérisation du besoin au regard de la typologie des « cinq catégories de besoins »⁸. Ainsi, le bilan de compétences doit pouvoir prendre en considération des besoins spécifiques (comme, par exemple : bilan de compétences créateur ou repreneur d'entreprise, bilan de compétences pour les actifs en situation de handicap,...).

Dans un second temps, le bilan de compétences est « modularisé ». Sa durée et son séquençage tiennent compte de la situation et des caractéristiques de la personne.

A partir d'une identification des besoins en amont, notamment par le CEP, il est possible d'adapter et de modulariser le bilan de compétences. La définition du parcours modulaire du bilan de compétences s'appuie sur les indicateurs suivants :

- degré d'autonomie de la personne
- niveau de maturité du projet

En fonction de ces indicateurs, le bilan de compétences pourrait présenter une amplitude modulaire de 10 heures à 24 heures, selon qu'il est ou non intégré à un parcours d'accompagnement. Cette modularité entraîne une réflexion supplémentaire sur les modalités de financement d'un bilan de compétences. Il n'est pas ici pertinent d'envisager un coût forfaitaire pour la réalisation d'un bilan de compétences mais plutôt de réfléchir à un coût horaire de bilan de compétences qui pourrait être de

⁸ Guide-repère « Accompagner les transitions professionnelles », FPSP

l'ordre de 70€ à 80€ (à titre indicatif), soit le coût horaire actuel moyen d'un bilan de compétences (sur une base de 24 heures) financé par les OPACIF ou les employeurs.

Concernant les objectifs du bilan de compétences, les besoins actuels constatés amènent à définir quatre volets complémentaires et à catégoriser ainsi les attendus du bilan de compétences : les objectifs « opérationnels », les objectifs « institutionnels », les objectifs « psychologiques », les objectifs « éducatifs ».

Ces différents objectifs et modalités peuvent être mis en œuvre dans le cadre d'un bilan de compétences réalisé à l'initiative du salarié (ou de l'employeur) en dehors de toute demande de parcours d'accompagnement ou dans le cadre d'un bilan de compétences « intégré » qui a vocation à être articulé avec un parcours structuré d'accompagnement et notamment du conseil en évolution professionnelle et qui nécessite, pour son efficacité, échange et partage d'informations. Ainsi, le bilan de compétences peut être articulé au CEP comme une offre de service "associée", notamment au niveau II.

Sur l'aspect de la complémentarité entre bilan de compétences et CEP, la question du « livrable », au-delà du document de synthèse règlementé, est importante. Ce « livrable » doit pouvoir, par sa forme et son contenu, renforcer l'efficacité du travail d'accompagnement, voire favoriser l'accès à d'autres approches (comme un parcours VAE, l'enrichissement du passeport-orientation-formation,...). Le groupe de travail paritaire préconise que ce livrable, ou une extraction de ses données, soit intégrable dans la fiche de liaison CEP en cours d'élaboration par le groupe de travail de la DGEFP.

Concernant la Qualité, il serait utile, sur la base d'un processus méthodologique rénové, de modéliser de façon objective les modalités de mise en œuvre du bilan de compétences et de construire une approche normative (en termes de processus et d'attendus) qui pourrait ensuite être utilisée de façon homogène par l'ensemble des OPACIF dans leur mission de référencement des prestataires de bilans.

L'annexe budgétaire 2015, listant le financement des actions du FPSPP, prévoit une enveloppe de 5 M€ intitulée « Bilan de compétences, congé bilan ». Cette enveloppe doit pouvoir être utilisée pour mettre en œuvre et analyser la modularisation du bilan de compétences sur les bases qui ont été définies dans le précédent chapitre.

Dans le cadre de ses responsabilités, la commission CIF (FPSPP) devrait assurer un suivi de la mise en œuvre du nouveau dispositif « bilan de compétences modulaire » et réaliser un bilan de l'expérimentation, statistique et qualitatif, d'ici à la fin de l'année 2015. Un bilan de l'expérimentation, qualitatif et statistique et, sera réalisé d'ici à la fin de l'année 2015.

Si l'expérimentation est probante et tenant compte de la modélisation des nouveaux repères, il pourra être utile de réfléchir à un processus de normalisation de type AFNOR (dans la même dynamique que celle qui est en cours aujourd'hui pour le conseil en évolution professionnelle).

D'une façon plus générale et afin d'avoir une visibilité plus importante sur la mobilisation des bilans de compétences, il apparaît nécessaire de remettre en place, sous l'autorité de l'Etat (DARES), un suivi statistique national plus précis et plus exhaustif.

Dans le cadre de la montée en charge du CEP, il serait utile d'envisager, pour les prochaines annexes financières, une ligne budgétaire du FPSPP dédiée au congé bilan de compétences.

En effet, au-delà de l'expérimentation, se pose la question de l'avenir du modèle économique des prestataires de bilan de compétences au regard de la préservation des savoir-faire et du professionnalisme nécessaires à la mise en œuvre de cette prestation complexe et exigeante en matière de compétences. Cette question mérite d'être approfondie dans un cadre approprié que le COPANEF devra définir.

Remerciements

Jean-Pierre Therry (CFTC), rapporteur, remercie l'ensemble des personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce rapport et, notamment :

Gilles Bensaïd (CFDT)

Alain Druelle (MEDEF)

Mohamel ElBarqioui (UPA)

Joëlle Hélénon (MEDEF)

Laurence Martin (FO)

Djamal Teskouk (CGT)

Ont apporté leur concours :

Jean-Marie Marx (CNEFOP)

Jean-Marc Huart (DGEFP)

Michel Ferreira-Maia (DGEFP)

Christine Schmitt (DGEFP)

Philippe Dole (FPSPP)

Bruno Bertoli (FPSPP)

Ont été auditionnés :

René Bagorsky (AFPA)

Fabien Beltram (Pôle Emploi)

Jean-Luc Bernaud (INETOP-CNAM)

Brigitte Billaud (Association Syndicale des Centres de Bilan de Compétences)

Marie-Odile Brien-Lenhardt (Fongecif Alsace)

Patrice Huber (DRH Consulting)

Sylvie Prévost (Tremplin RH)

Laurent Réveillon (Fongecif Poitou-Charente)

Serge Rochet (Fédération Nationale des CIBC)

ANNEXES

- Loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi -
Chapitre II : Dispositions relatives au bilan de compétences

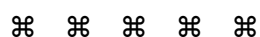
- Arrêté du 27 octobre 1992 définissant les conventions-type pour la réalisation d'un
bilan de compétences

- Circulaire DFP n°93/13 du 19 mars 1993 relative au bilan de compétences

- Note d'orientation DFP du 18 mars 1996 relative à la politique nationale de qualité du bilan de
compétences

- Arrêté du 16 juillet 2014 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution
professionnelle

- Comptes-rendus des réunions du groupe de travail paritaire du COPANEF en date du :
 - 21 novembre 2014
 - 19 janvier 2025
 - 09 février 2015
 - 09 mars 2015
 - 19 mars 2015 (support de présentation)



Précisions apportées par Philippe Dole (FPSPP)

On constate, une certaine similarité de forme et d'écriture entre le CEP et le Bilan de compétences en termes de périmètre d'action, de modalités de réalisation et de finalité. Il est donc nécessaire de bien spécifier les points communs et les différences qui les caractérisent l'un par rapport à l'autre.

Parmi ces différences l'arrêté ministériel du 16 Juillet 2014 énonce trois niveaux de service, dont les niveaux un et trois sont assurés dans des conditions bien distinctes du bilan de compétences. En effet il dispose :

«Premier niveau : un accueil individualisé

Cet accueil est réalisé dans les conditions communes à l'ensemble des membres du service public régional de l'orientation (SPRO).

L'accueil permet d'analyser la demande de la personne et d'identifier, le cas échéant, la structure la mieux à même de lui offrir le service adapté à son besoin. Les modalités de cet aiguillage doivent être formalisées en amont dans le cadre du service public régional d'orientation (SPRO).

A ce premier niveau de service, le bénéficiaire peut accéder à une information sur les tendances socio-économiques, l'emploi, les métiers, les compétences, les qualifications et les formations, prenant en compte l'émergence des nouvelles filières et de nouveaux métiers dans le domaine de la transition écologique et énergétique. Elle est actualisée, territorialisée sur la base de diagnostics territoriaux et adaptée à un usage grand public pour permettre à chaque personne :

- de mieux appréhender son environnement professionnel et l'évolution des métiers sur le territoire »

L'arrêté dispose un accompagnement à la mise en œuvre du projet qui prolonge la démarche d'appui à la construction de projet, et se distingue ainsi des attendus disposés sur ce point par les textes régissant le bilan de compétences :

« Troisième niveau : l'accompagnement personnalisé à la mise en œuvre du projet

Lorsque le projet d'évolution professionnelle de la personne et la stratégie associée sont formalisés, l'opérateur du conseil en évolution professionnelle doit contribuer à en faciliter la concrétisation. C'est l'objet de l'accompagnement personnalisé.

Cet accompagnement est assuré par l'opérateur du CEP qui a pris en charge la personne, soit dès le niveau 2 dans l'appui à la formalisation du projet, soit en accès direct au niveau 3 lorsque le projet

présenté par la personne est abouti. Le troisième niveau d'accompagnement à la mise en œuvre du projet d'évolution professionnelle doit permettre au bénéficiaire de disposer d'un plan d'actions et d'un soutien global à la réalisation de son projet ».

C'est donc, en ce qui concerne les points communs, sur le niveau 2 du CEP que porte l'articulation principale du bilan de compétences, comme le mettent en évidence les précisions ci-après :

« Deuxième niveau : un conseil personnalisé

Le conseil personnalisé est délivré par les opérateurs du CEP. Les différents publics bénéficiaires relèvent de la responsabilité institutionnelle des organismes qui, dans le cadre de leurs missions, sont chargés de leur suivi et de leur accompagnement

Chaque bénéficiaire du CEP est dès lors suivi, au sein de l'opérateur CEP qui le prend en charge, par un référent qui sera son interlocuteur tout au long du processus de conseil et d'accompagnement de son projet d'évolution professionnelle, de l'élaboration à sa réalisation (niveaux 2 et 3).

Le conseil personnalisé s'inscrit dans une démarche dynamique et itérative. Il est adapté à la situation de la personne, à son besoin et à son degré d'autonomie ainsi qu'à sa problématique d'évolution professionnelle.

Il doit permettre au bénéficiaire :

- ✓ de clarifier sa demande et de préciser ses priorités en matière d'évolution professionnelle ;
- d'identifier ses compétences, en particulier celles qui seraient transférables dans une perspective de mobilité, et celles à acquérir pour améliorer sa qualification et favoriser son évolution professionnelle (besoins de formation) ;
- ✓ d'identifier les emplois correspondant aux compétences dont il dispose ou qu'il serait susceptible d'occuper en complétant ses compétences ;
- ✓ de bénéficier d'une méthodologie de construction du projet professionnel, notamment en matière de recherche d'un environnement professionnel correspondant à ses aspirations ;
- ✓ de définir son projet professionnel et d'en apprécier la faisabilité au regard des opportunités identifiées.

Il implique une co-construction avec la personne de son projet d'évolution professionnelle reposant sur deux principes :

- ✓ la prise en compte de son degré d'autonomie et du niveau de maturation de son projet

- ✓ le respect de son initiative, de ses souhaits et du rythme d'avancement de son projet.

Le respect de ces principes de co-construction doit permettre d'éviter une approche prescriptive du CEP et conditionne la réussite du projet d'évolution professionnelle. Il doit en conséquence faire l'objet d'une attention particulière des opérateurs du conseil en évolution professionnelle. »

Extraits de l'Arrêté du 16 juillet 2014, fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnel

Contribution de l'INETOP-CNAM⁹

Vers un modèle Qualité du bilan de compétences

Au cours des trois dernières décennies de mise en œuvre du bilan de compétences, les études d'impact et de qualité du bilan de compétences ont apporté des questionnements mais aussi des éléments de réponse sur la façon d'améliorer les processus et les pratiques. Il est acquis que le bilan de compétences a un effet positif sur les salariés, même si cet effet reste modéré et perfectible. C'est ce que démontre un grand nombre de recherches dont beaucoup ont été menées par l'INETOP – CNAM, avec une reconnaissance internationale, comme par exemple cette recherche sur les effets du bilan de compétences « *Effects of career counseling on French adults: an experimental study* » in *Career Development Quarterly*, 54, 241-256 (¹⁰).

Tout démontre aujourd'hui que les indicateurs qualité de « surface » (comme la satisfaction des bénéficiaires) ou surinvestis (comme la mobilité professionnelle) sont insuffisants à saisir tous les bénéfices possibles du bilan de compétences. Ils doivent donc être revus au profit d'un modèle général de l'efficacité du bilan de compétences, reflétant les avancées pour l'individu, l'organisation et la société. Ce modèle doit inclure des indicateurs opérationnels comme l'existence d'un projet et d'un plan d'action, des indicateurs psychologiques (comme le sens du travail et le sentiment d'efficacité), et des indicateurs du développement de la compétence à s'orienter (comme la capacité à prendre des décisions et à valider une stratégie de carrière). En effet, lorsqu'il est bien piloté, le bilan de compétences est susceptible d'induire des changements authentiques et profonds qu'il est important de pouvoir évaluer grâce à des indicateurs de changement d'état adéquats.

L'INETOP-CNAM, en tant que service public, a travaillé sur un tel modèle pouvant servir de cadre de référence pour la qualité et les attendus du bilan de compétences. Ce modèle peut être déployé à travers un système d'évaluation des effets du bilan commun à tous les opérateurs de bilan, objectif et économiquement viable. Il est également disponible pour des études d'impact, à caractère opérationnel et économique, visant à renforcer la démarche qualité du bilan de compétences.

⁹ Institut National d'Etudes du Travail et de l'Orientation Professionnelle

¹⁰ Ces travaux ont obtenu l'Award 2007 du meilleur article scientifique décerné par l'association américaine NCDA (National Career Development Association).

Jean-Luc Bernaud, professeur des Universités et Nathalie Prudhomme, maître de conférences associée, INETOP-CNAM

Mars 2015