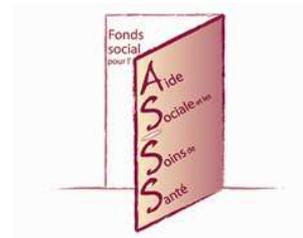




**C.I.T.S.**

Centre Interdisciplinaire en Travail Social  
Chaussée de Binche, 159 - 7000 MONS  
Tél : +32 (0) 65 40 41 45  
FAX : +32 (0) 65 40 41 55  
E-MAIL : [social@helha.be](mailto:social@helha.be)



Fonds Social pour le secteur de  
l'**A**ide **S**ociale et des **S**oins de **S**anté  
c/o APEF asbl  
Quai du Commerce 48 - 1000 Bruxelles  
Tél : +32 (0) 2 229 20 23  
FAX : +32 (0) 2 227 59 79  
E-MAIL : [asss@apefasbl.org](mailto:asss@apefasbl.org)

**EVALUATION DU PROJET-PILOTE**

**« BILAN DE COMPETENCES »**

**POUR LE COMPTE DU FONDS ASSS**

DECEMBRE 2011

Paul Lodewick  
Charlotte Burion

Avec la collaboration de François Willemot

## **Table des matières**

1. Présentation du projet et des éléments de contexte .....	3
1.1. Rappel des objectifs et du déroulement du projet-pilote .....	3
1.1.1. Objectifs de l'évaluation et méthodologie utilisée .....	4
1.1.1.1. Pourquoi une mesure avant-après ? .....	5
1.1.2. Le secteur de l'Aide Sociale et des Soins de Santé .....	6
1.1.2.1. Composition du secteur .....	6
1.1.2.2. Caractéristiques de l'emploi .....	9
1.1.3. Le Fonds ASSS .....	12
1.1.3.1. La notion de groupes à risque dans le secteur .....	12
1.1.3.2. Plan d'action du Fonds pour 2010-2012 .....	12
1.2. Le bilan de compétences : mise en contexte .....	14
1.2.1. Présentation du dispositif Bilan de compétences .....	14
1.2.1.1. Mieux comprendre la démarche .....	14
1.2.1.2. Techniques mobilisées dans un bilan de compétences .....	16
1.2.1.3. Déroulement .....	17
1.2.1.4. Qui sont les conseillers d'orientation ? .....	18
1.2.1.5. Déroulement du bilan de compétence dans le cadre de ce projet-pilote .....	19
1.2.2. Une société d'individus .....	20
1.2.3. L'orientation tout au long de la vie .....	20
1.2.4. La situation en Belgique francophone .....	21
1.2.4.1. La situation en Flandre .....	23
1.2.4.2. Dispositif mis en place par le FOPAS .....	24
1.2.5. Qu'est-ce qu'accompagner ? .....	24
1.2.6. Le parcours professionnel des travailleurs du Non-Marchand .....	28
2. Présentation des résultats .....	30
2.1. Analyse des profils des demandeurs et de leurs parcours .....	30
2.1.1. Profils des demandeurs .....	30
2.1.2. Appréciation du parcours professionnel et de la situation actuelle .....	33
2.2. Analyse de leurs attentes, de leurs représentations a priori du dispositif .....	38
2.2.1. Quelques profils-types .....	40
2.2.2. Vérification de la 1 <sup>ère</sup> hypothèse : pertinence du projet .....	41
2.3. Analyse des effets .....	43
2.3.1. Exploitation du questionnaire .....	44
2.3.2. Analyse des entretiens menés .....	48
2.3.3. Vérification de la 2 <sup>ème</sup> hypothèse : efficacité du projet .....	51
2.4. Le travail des opérateurs : repérage des bonnes pratiques .....	52
2.4.1. Phase préliminaire (un rendez-vous) .....	52
2.4.2. Phase d'investigation (quatre à cinq rendez-vous) .....	52
2.4.2.1. Evaluation .....	52
2.4.2.2. Phase de restitution .....	54
2.4.2.3. Elaboration du projet professionnel .....	54
2.4.3. Phase de conclusion (un rendez-vous) .....	54
2.4.3.1. Transmission d'un document de synthèse .....	54
2.4.3.2. Préparation de retour vers le lieu de travail .....	55
2.4.3.3. Préparation du suivi .....	55
2.4.4. Phase de suivi (un à deux rendez-vous) .....	55
3. Synthèse .....	56
4. Recommandations .....	57
5. Ressources .....	62
5.1. Bibliographie .....	62
5.2. Autres ressources .....	63

# 1. Présentation du projet et des éléments de contexte

## 1.1. Rappel des objectifs et du déroulement du projet-pilote

Le Fonds social pour le secteur de l'Aide Sociale et des Soins de Santé (Fonds ASSS) a lancé en 2010 un projet-pilote consacré à l'expérimentation du bilan de compétences. Le bilan de compétences est un dispositif individuel de formation<sup>1</sup> visant à accompagner<sup>2</sup> l'évolution professionnelle. Il a pour objectif de permettre à des individus d'analyser leurs compétences tant professionnelles que personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et éventuellement un projet de formation.

Nous aurons l'occasion, plus loin dans ce rapport, de revenir plus en détail sur la description de ce dispositif.

En mars 2007, La Vigilante, le bulletin d'analyse et de réflexion de l'APEF, sortait un numéro consacré au bilan de compétences<sup>3</sup>. A partir de là, l'idée de lancer un projet-pilote au sein du Fonds ASSS a mûri progressivement en mettant en place un groupe de travail. Le Fonds était prêt à se lancer dans le projet mais souhaitait associer d'autres Fonds francophones. Début 2009, une note d'intention a été envoyée aux Comités de Gestion des différents Fonds fédérés au sein de l'APEF. *In fine*, après consultation, le Fonds ASSS décidait de mener seul l'expérimentation en 2010.

Cette action est à mettre en regard avec le thème contemporain de l'orientation tout au long de la vie inscrit, notamment, dans la stratégie de l'UE. Le bilan de compétences en tant que dispositif est bien développé dans certains pays de l'UE ou d'ailleurs, contrairement à la Belgique francophone. La formule proposée ici par le Fonds ASSS durant l'année 2010 est quasiment inédite en Belgique francophone.

Cinq opérateurs ont été sélectionnés en fonction de leur expertise en matière de bilan de compétences, de leur respect de la déontologie en la matière, de leur localisation et de leur coût.

Pratiquement, le Fonds a permis à 55 travailleurs du secteur de bénéficier d'une bourse avec laquelle ils ont sollicité l'opérateur de leur choix.

Les travailleurs intéressés devaient avoir :

- une expérience professionnelle de minimum 10 ans (quel que soit le secteur) ;
- cinq ans d'ancienneté minimum dans le secteur non marchand ;
- trois ans d'ancienneté auprès du dernier employeur ;
- la motivation et la disponibilité pour une démarche de réflexion sur leur parcours professionnel.

Le dispositif était gratuit pour les travailleurs. En contrepartie, une fois la candidature validée par le Fonds, il était demandé aux personnes inscrites de s'engager à suivre l'entièreté du parcours. Par ailleurs, comme il s'agit d'un projet-pilote, la personne

---

<sup>1</sup> La notion de formation doit ici être prise au sens large du terme : elle « renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation ». (Gilles FERREOL)

<sup>2</sup> De même, un dispositif d'accompagnement est assimilé à une des modalités possibles de formation (voir *Encyclopédie de la formation* parue aux PUF en 2009). Voir aussi point 1.2.5. du présent rapport.

<sup>3</sup> Voir la Vigilante n°25 sur <http://www.apefasbl.org/la-vigilante>

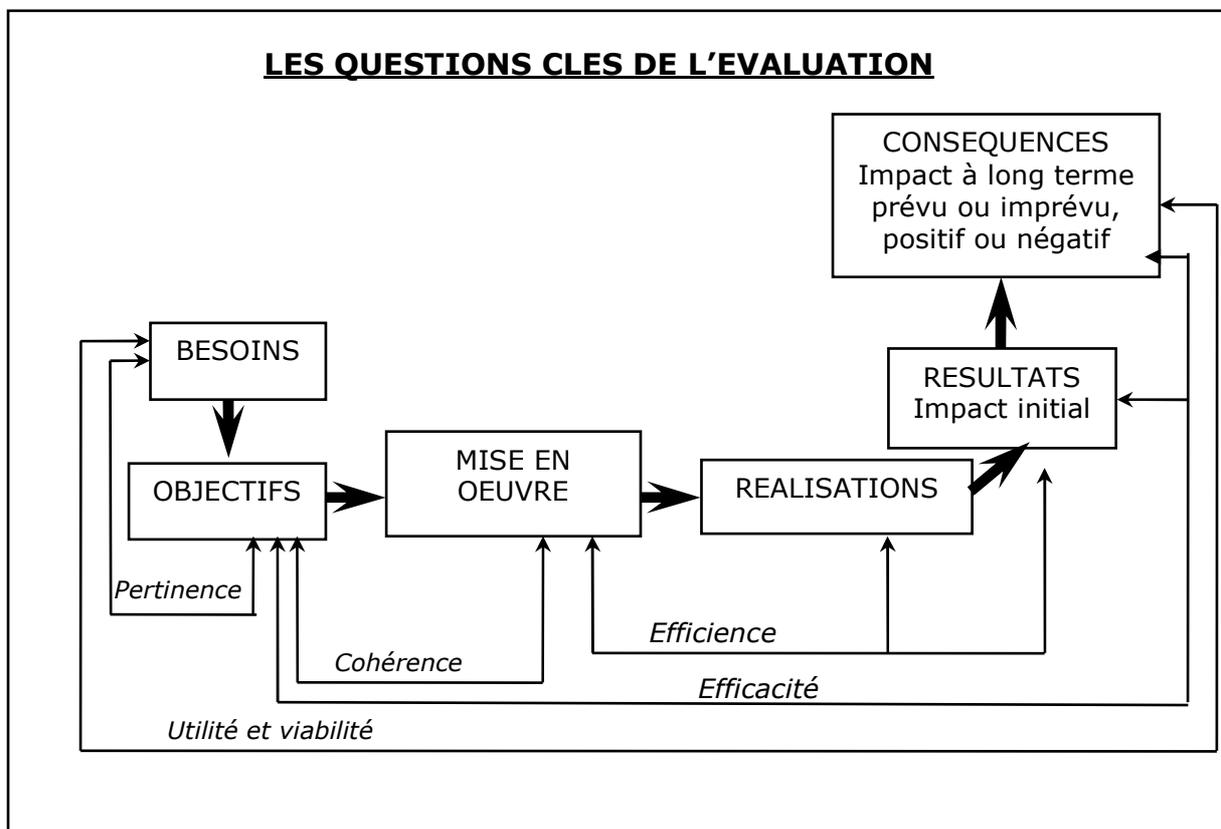
s'engageait aussi à participer à l'évaluation du dispositif réalisée par le Fonds ASSS et l'APEF asbl (répondre à deux questionnaires et éventuellement à une interview).

### 1.1.1. Objectifs de l'évaluation et méthodologie utilisée

Compte tenu du caractère innovant de la démarche, le Fonds ASSS a mis en place un dispositif d'évaluation de ce projet. Sur base de cette évaluation, le Comité de Gestion du Fonds statuera sur les suites à donner à ce projet-pilote. Les opérateurs et les participants ont été prévenus du caractère expérimental de ce projet et de la mise en place d'un volet évaluatif auquel il leur a été demandé de s'associer.

Ces données doivent permettre d'éclairer le Comité de Gestion par rapport à deux hypothèses de travail dégagées dans ce projet, et de relever, auprès des opérateurs, les bonnes pratiques développées :

- **1<sup>er</sup> hypothèse en amont** : un dispositif comme le bilan de compétences répond à des besoins et des attentes des travailleurs du secteur, plus particulièrement ceux qui répondent au profil défini dans ce projet (voir supra), en termes de gestion et d'orientation du parcours professionnel. Dit autrement, la première question qui se pose est la suivante : les objectifs proposés répondent-ils à des besoins (**principe de pertinence**) ? Voir schéma ci-dessous.
- **2<sup>ème</sup> hypothèse en aval** qui s'intéresse aux résultats : le dispositif produit des effets positifs auprès des participants quant à leur perception de leur trajectoire professionnelle et à la définition (et la mise en place) de leurs projets. Le dispositif permet aux participants de transférer effectivement les acquis accumulés lors de l'accompagnement, dans le développement de leurs projets professionnels ou autre (**principe d'efficacité**).
- En outre, sur base des informations livrées par les opérateurs, mais aussi par les participants, il s'agit de **repérer les bonnes pratiques, les outils pertinents**, à partir des résultats, des spécificités de l'offre, de l'organisation, des procédures...



**Figure 1**

La méthodologie d'ensemble a été définie au moment de la mise en place de ce projet.

- Elle consiste en une prise d'information auprès des participants via
  - Un questionnaire « avant » administré au moment de l'inscription avant l'intervention de l'opérateur ;
  - Un questionnaire « après » administré trois mois après la fin de l'accompagnement (ceci afin de mesurer les premiers effets du dispositif sur le parcours des travailleurs) ;
  - Cette prise d'information systématique se double d'une autre plus qualitative auprès d'un échantillon restreint de participants, via des entretiens face à face avant et après l'accompagnement.
- Elle comporte aussi un recueil de données auprès des opérateurs par l'organisation de deux réunions et l'analyse de documents de synthèse et de leur documentation de travail.

### **1.1.1.1. Pourquoi une mesure avant-après ?**

Beaucoup de dispositifs d'évaluation se basent uniquement sur une récolte d'informations à l'issue du dispositif (la classique mesure de la satisfaction à la fin d'une formation étant l'exemple de référence). Ce qui est entrepris est de prendre en considération les appréciations subjectives des personnes concernées à propos de ce qu'elles perçoivent comme étant les résultats : leur satisfaction ou la manière dont elles se sentent dépositaires d'une nouvelle expérience par exemple. Pourtant cette manière de faire ne devrait être utilisée que lorsqu'il n'y a pas le choix de faire autrement.

Méthodologiquement, il vaut mieux procéder à une mesure avant/après qui compare la réalité d'après l'intervention à celle d'avant, et où on impute raisonnablement les différences aux effets de l'intervention. « Raisonnablement » car il faut bien sûr tenir compte des effets de contexte. Par exemple, le nombre de CDI décrochés par des stagiaires à l'issue d'une formation qualifiante ne peut être imputé uniquement aux effets de la formation, il faut aussi prendre en compte l'état du marché de l'emploi, les pratiques éventuellement discriminantes de certains employeurs, etc.

Cette autre manière de faire suppose que le dispositif d'évaluation soit organisé dès le démarrage du projet. Cette méthode est supérieure à la première en termes de qualité d'information que l'on peut recueillir : on peut ainsi récolter une série d'informations « objectivables » imputables au dispositif : modification dans les représentations, dans la formulation d'un projet, dans la situation de la personne, etc.

Cependant, le fait de solliciter les participants à l'entrée d'un dispositif entraîne une série de conséquences pour l'évaluation. D'une part les personnes savent, en répondant, qu'elles prennent une part active à l'évaluation, leur rôle n'est pas celui uniquement de « simple participant ». D'autre part, lorsqu'il rencontre des personnes et qu'il les interroge sur leurs pratiques, leurs représentations, les problèmes qu'elles rencontrent, comment elles définissent leurs besoins, quelles sont leurs attentes, etc., l'évaluateur, à travers le jeu de questions, pousse à clarifier les objectifs personnels, à construire un discours cohérent par rapport à une démarche d'inscription dans un dispositif.

L'évaluation produit ainsi une formalisation de la démarche d'entrée auprès des participants, qui d'ordinaire ne s'embarrassent pas toujours d'autant de formulation explicite et consciente.

Il faut savoir que l'attribution d'un rôle dans l'évaluation et la clarification des attentes ont comme principal effet d'augmenter le niveau de vigilance et d'exigence des participants par rapport à la formation suivie.

En pratiquant cette méthode, on peut s'attendre plus souvent que dans la seule « mesure après coup », à ce que les éléments d'évaluation produits par les personnes soient plus nuancés, plus réflexifs, plus distancés, voire plus critiques.

### **1.1.2. Le secteur de l'Aide Sociale et des Soins de Santé**

Ce secteur, en abrégé ASSS, désigne les employeurs et travailleurs des établissements et services qui ressortissent à la Commission paritaire pour le Secteur francophone et germanophone de l'Aide sociale et des Soins de Santé<sup>4</sup> (CP 332) à l'exception de ceux qui organisent de manière régulière la garde d'enfants de moins de 12 ans, tels que les crèches, les préguardiennats, les maisons communales d'accueil de l'enfance, les services d'accueil extra-scolaire, etc.

On retrouve dans ce secteur, sauf exception, les établissements et services agréés et/ou subventionnés par (ou relevant de) la compétence de la Communauté française, de la Région wallonne, de la Commission communautaire française ou de la Communauté germanophone, énumérés ci-dessous :

Centre de Santé et Service de Promotion de la Santé à l'Ecole (SPSE), Centre Local de Promotion de la Santé (CLPS), Service Communautaire de Promotion de la Santé (SCPS), Service de lutte contre la toxicomanie et de prévention des assuétudes (TOX), Service de prévention et d'éducation à la santé (SPES), Service d'Aide Sociale aux Justiciables, aux détenus et aux victimes (ASJ et AV), Centre de Planning Familial (CPF), Centre de Service Social (CSS), Centre de d'accueil téléphonique (TELE), Centre d'Action Sociale Globale (CASG), Centre de Coordination de Soins et Services à Domicile (CCSSD), Service de Santé Mentale (SSM), Equipe SOS-Enfants (SOS), Organisme d'Adoption (OA), Service d'Espace-Rencontre (SER), service de télé-vigilance (TELE-VIG), service de médiation de dettes et de lutte contre le surendettement (MEDET), service d'entraide et de self-help en matière d'aide sociale et de santé (ENTRAIDE).

Ce secteur présente une certaine cohérence dans sa composition : on y retrouve un ensemble de services privés (des asbl) qui ont pour point commun d'offrir des services ambulatoires, dans leur grande majorité dans le domaine de la santé, et dans le domaine de l'action sociale pour les autres (CSS et CASG notamment). Autre point commun : ils sont dans l'ensemble des services de petite taille : 7,33 équivalents temps plein (ETP) en moyenne par employeur (selon des données 2010 issues de l'ONSS et fournies par le Fonds).

Dernière caractéristique partagée dans ce secteur, une relative histoire commune : beaucoup de ces services ambulatoires sont nés dans les années 60 et 70, dans le mouvement de critiques des institutions, de santé notamment. Elles ont encore pour certaines un profil militant, et une tension existe entre dynamiques de professionnalisation (« de sécularisation ») et de militance, parfois incarnée dans un conflit de générations entre « anciens » plus engagés et « jeunes » plus pragmatiques<sup>5</sup>.

#### **1.1.2.1. Composition du secteur**

Selon des données ONSS de fin 2010, le secteur compte 398 employeurs et 4.692 travailleurs.

---

<sup>4</sup> Suivant l'AR du 4/10/2011 et la modification du champ de compétences de la CP 332 (parution au Moniteur belge le 21/10/2011).

<sup>5</sup> Voir De Backer, B ; Lodewick, P. et Willemot, F. *Etude exploratoire sur les initiatives à prendre par le Fonds des Etablissements et Services de Santé*. Document APEF, 2006.

**Nombre d'employeurs selon la taille**

	Nb	% cit.
moins de 5	<b>138</b>	<b>34,7%</b>
de 5 à 9	<b>117</b>	<b>29,4%</b>
de 10 à 19	<b>86</b>	<b>21,6%</b>
de 20 à 49	<b>50</b>	<b>12,6%</b>
de 50 à 99	<b>5</b>	<b>1,3%</b>
100 et plus	<b>2</b>	<b>0,5%</b>
<b>Total</b>	<b>398</b>	<b>100,0%</b>

**Figure 2****Nombre de travailleurs selon la taille de l'employeur**

	nb travailleurs	
	Somme	Part
moins de 5	<b>398</b>	<b>8,5%</b>
de 5 à 9	<b>912</b>	<b>19,4%</b>
de 10 à 19	<b>1 228</b>	<b>26,2%</b>
de 20 à 49	<b>1 473</b>	<b>31,4%</b>
de 50 à 99	<b>351</b>	<b>7,5%</b>
100 et plus	<b>330</b>	<b>7,0%</b>

**Figure 3**

Les employeurs de petite taille sont majoritaires dans le secteur, mais cela ne veut pas dire qu'ils le sont en termes d'emploi. Si les associations de moins de 10 travailleurs représentent 64,1% des employeurs, en termes d'emploi elles ne représentent que 27,9% des travailleurs.

Le tableau qui suit donne des précisions sur la façon dont le secteur est composé. Il a été construit sur base des informations en possession du Fonds<sup>6</sup> (données ONSS 4<sup>ème</sup> trimestre 2010).

Que peut-on en dire ? Les Centres de Planning familial sont les plus nombreux (19,6% des employeurs), suivis par les Centres de Santé mentale (12,6%), les Services de Lutte contre la Toxicomanie (8,1%) et les CCSSD (7,1%). Pour ce qui est du volume de l'emploi, on retrouve les mêmes quatre types de services, mais dans un ordre différent : les Centres de Santé mentale représentent 19,2% de l'emploi, suivis des Centres de Planning (12,7%), les CCSSD (9,9%) et des services de Lutte contre la Toxicomanie (8,6% de l'ensemble).

<sup>6</sup> Il y a eu identification au cas par cas des employeurs. Un employeur (sous statut asbl le plus souvent) peut avoir un ou plusieurs services qui exercent des activités dans un ou quelquefois plusieurs sous-secteurs. Exemples : une asbl regroupe trois CPF, elle sera reprise une fois comme CPF ; une autre asbl regroupe un ASJ et un ER, elle sera reprise une fois comme ASJ car l'ASJ reprend davantage de personnel.

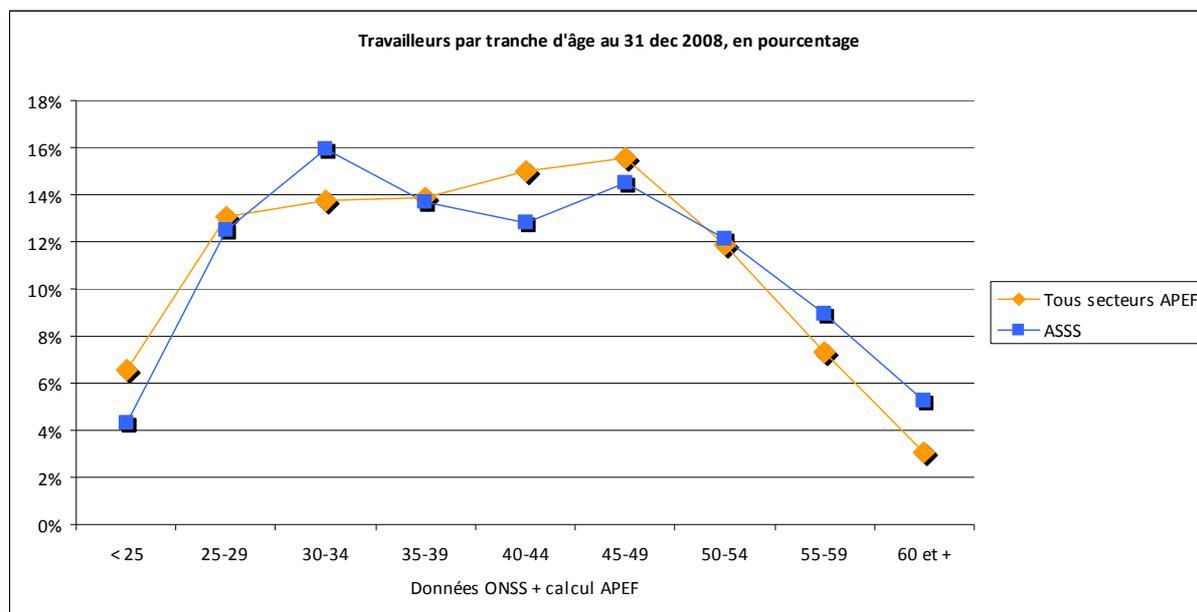
Secteur	N employeurs	% employeurs	N travailleurs	% travailleurs	N ETP	% ETP
Centres de Santé Mentale	50	12,6%	1011	21,6%	559,04	19,2%
Centres de Planning Familial	78	19,6%	713	15,2%	370,75	12,7%
Centres de Coordination de Soins et Services à domicile	28	7,1%	410	8,8%	288,38	9,9%
Service Social (ni CASG ni CSS)	27	6,8%	408	8,7%	301,08	10,3%
Services de lutte contre la Toxicomanie et de prévention des assuétudes	32	8,1%	388	8,3%	249,09	8,6%
Centres de santé et services de Promotion de la Santé à l'Ecole	23	5,8%	293	6,3%	178,24	6,1%
Services d'Aide Sociale aux Justiciables	15	3,8%	191	4,1%	122,46	4,2%
Centres d'Action Sociale Globale (agrée Cocof)	8	2,0%	137	2,9%	97,57	3,4%
Equipes SOS Enfants	11	2,8%	135	2,9%	80,93	2,8%
Services de Prévention et d'Education à la Santé	15	3,8%	104	2,2%	74,45	2,6%
Centres de Service Social (agrée RW)	5	1,3%	97	2,1%	65,2	2,2%
Télévigilance	2	0,5%	73	1,6%	52,17	1,8%
Centres Locaux de la Promotion de la Santé	10	2,5%	65	1,4%	43,48	1,5%
Centres de Télé-Accueil	8	2,0%	54	1,2%	39,49	1,4%
Aide aux victimes (non ASJ)	4	1,0%	47	1,0%	37,77	1,3%
Espaces-Rencontres	6	1,5%	33	0,7%	14,36	0,5%
Service d'entraide (self help)	7	1,8%	20	0,4%	17,4	0,6%
Services Communautaires de Promotion de la Santé	1	0,3%	17	0,4%	12,05	0,4%
Organismes d'adoption	2	0,5%	14	0,3%	9,74	0,3%
Autres <sup>7</sup>	65	16,32%	474	10,10%	298,86	10,28%
TOTAUX	397	100,0%	4684	100,0%	2912,51	100,0%

**Figure 4**

<sup>7</sup> En termes de volume d'emploi, il s'agit principalement de fédérations du secteur ASSS, de centres médicaux, de centres de recherche et de documentation spécialisée et divers services d'aide psycho-médico-sociale.

### 1.1.2.2. Caractéristiques de l'emploi

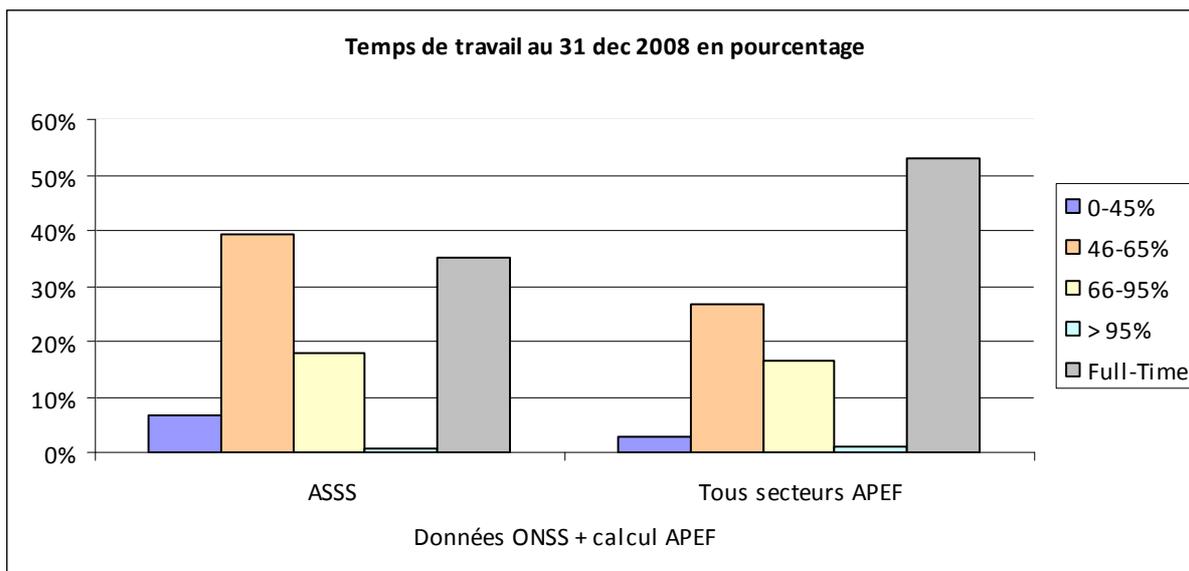
Les femmes sont majoritaires dans le secteur, comme dans le reste du Non-Marchand : 80% de femmes<sup>8</sup>. Les employés sont également majoritaires : plus de 90%. A l'exception d'un pic pour les 30-34 ans, la population du secteur est plus âgée que la moyenne dans le Non-Marchand (NM) francophone. Autre particularité : la courbe en forme de « M » avec, en creux, les 35-44 ans.



**Figure 5**

Autre caractéristique du secteur, la forte proportion de contrats à temps partiel (voir tableau page suivante) : 35% des travailleurs sont à temps plein (pour comparaison : 53% pour le NM francophone et 70% tout emploi confondu en Belgique). Les contrats qui tournent autour du mi-temps (46-65%) concernent quasiment 40% des travailleurs. On peut penser, sur base de la connaissance du secteur, que le temps partiel n'est pas vécu uniquement comme étant une situation subie, mais aussi comme étant consentie pour une partie des personnes concernées, souvent hautement qualifiées, désireuses de concilier vie professionnelle et vie familiale et/ou cherchant à développer d'autres activités (une pratique privée pour les psychologues par exemple).

<sup>8</sup> Les données et les tableaux qui suivent datent de décembre 2008. Lodewick, P. *Aperçu statistique de l'emploi dans le Non-Marchand privé francophone*. Document APEF, décembre 2009.



**Figure 6**

Ce secteur se distingue également par un haut niveau de qualification. Nous ne possédons pas de données exhaustives à ce sujet. Cependant, un examen des normes de personnel imposées par les tutelles et inscrites dans la législation<sup>9</sup> montre rapidement que les normes sont ici plus exigeantes en matière de qualification élevée qu'ailleurs, notamment quand on les compare au secteur résidentiel ou aux autres services ambulatoires (aides aux familles par exemple). Les travailleurs du secteur sont des « travailleurs sur autrui », pour reprendre l'expression de François Dubet, dont on exige qu'ils aient un niveau de formation supérieure (bac de type court ou master universitaire), dans le domaine des sciences humaines de surcroît. Nous disposons par ailleurs d'une étude réalisée par la FASS en 2010 auprès de ses membres. Les chiffres ne peuvent nous éclairer qu'en partie<sup>10</sup> mais donnent néanmoins une indication : environ 84% des travailleurs possèdent un baccalauréat ou un master.

Nous ne disposons pas d'informations précises sur la manière dont les fonctions se répartissent dans le secteur. La même étude de la FASS apporte des éléments de réponse. Ce qui est frappant, c'est la grande dispersion des fonctions, mis à part quelques exceptions. On peut observer, dans le tableau de la page suivante, que les fonctions les plus représentées sont les assistants sociaux et les psychologues. Le personnel administratif (à ne pas confondre avec le personnel d'accueil) est également bien représenté (13% si on additionne secrétaires, 'administration' et comptables).

<sup>9</sup> Voir, pour les détails concernant les normes de personnel imposées par les tutelles, <http://www.crenom.org/secteur.php?item=4>

<sup>10</sup> La FASS ne fédère pas tous les employeurs du secteur, elle fédère également en dehors du secteur (les Maisons médicales par exemple), enfin, tous les employeurs n'ont pas répondu à l'étude de la fédération. Les données qui sont présentées concernent 2.759 travailleurs (pour rappel, le secteur en comptabilise 4.692).

Cadastre FASS 2010 : répartition par fonction					
Fonction	Eff.	%	Fonction	Eff.	%
Social	640	23,20%	Educateur	62	2,25%
Psychologue	448	16,24%	Formateur	46	1,67%
Secrétaire	236	8,55%	Médiation familiale	40	1,45%
Accueil	208	7,54%	Direction	37	1,34%
Tech_surface	109	3,95%	Animation	37	1,34%
Médecin	104	3,77%	Ouvrier	36	1,30%
Administration (sans précision)	102	3,70%	Logopède	30	1,09%
Infirmière	102	3,70%	Responsable	22	0,80%
Coordination	94	3,41%	Comptable	21	0,76%
Psychiatre	82	2,97%	Juriste	16	0,58%
Kiné	69	2,50%	Autres	251	8%
			<b>Total</b>	<b>2759</b>	<b>100%</b>

**Figure 7**

Dernière particularité de l'emploi dans le secteur et qui en fait une situation à part dans le NM francophone : les travailleurs à occupations multiples. Dix travailleurs, en moyenne, se partagent 11 postes de travail dans le secteur<sup>11</sup>. Pour l'ONSS, « la statistique des postes de travail occupés à la fin d'un trimestre consiste à dénombrer le nombre de travailleurs occupés par chaque employeur à la fin d'un trimestre. Les travailleurs qui, à la fin d'un trimestre, sont occupés par plus d'un employeur, sont comptabilisés plusieurs fois. La différence entre le nombre de postes de travail et le nombre de travailleurs occupés est exclusivement due à ces travailleurs à occupations multiples<sup>12</sup> ». Cela signifie qu'un certain nombre de travailleurs du secteur ont des contrats de travail auprès de plusieurs employeurs (par exemple, un ½ temps dans un planning et un autre dans un centre de santé mentale).

<sup>11</sup> Données décembre 2008. Lodewick, P. *Aperçu statistique. op. cit.*

<sup>12</sup> Les travailleurs qui remplissent simultanément plusieurs fonctions auprès d'un même employeur (soit sous plusieurs statuts, soit sous plusieurs contrats) n'occupent qu'un seul poste de travail.

### **1.1.3. Le Fonds ASSS**

Ce Fonds de sécurité d'existence, créé par la Convention collective de Travail (CCT) du 27 novembre 2007 a notamment pour mission de percevoir, contrôler et gérer les cotisations pour les initiatives de formation et d'emploi en faveur des groupes à risque et de les affecter aux objectifs en vue desquels celles-ci sont destinées.

#### **1.1.3.1. La notion de groupes à risque dans le secteur**

La CCT du 27 novembre 2007 définit la notion de groupes à risque dans le secteur. Il s'agit d'une part des demandeurs d'emploi ayant les caractéristiques suivantes :

- le chômeur de longue durée,
- le chômeur à qualification réduite,
- le handicapé,
- le jeune à scolarité obligatoire partielle,
- la personne qui réintègre la marché du travail,
- le bénéficiaire du minimum des moyens d'existence.

Il s'agit d'autre part des travailleurs :

- peu qualifiés (qui ont au maximum un CESS),
- ceux qui sont touchés par un licenciement collectif,
- les moins de 25 ou de plus de 45 ans,
- les travailleurs qui reviennent au travail après un an d'absence,
- ceux dont les services comptent moins de 5 travailleurs et ceux dont l'institution a connu une fusion ou une dé-fusion,
- les travailleurs en fonction d'accueil de 1<sup>ère</sup> ligne,
- ceux qui sont appelés à accomplir de nouvelles missions du fait de changement dans l'organisation,
- et ceux qui sont depuis moins d'un an ou plus de 10 ans dans le même service et la même fonction.

#### **1.1.3.2. Plan d'action du Fonds pour 2010-2012**

**Pour les travailleurs pris individuellement**, le Fonds Social ASSS prévoit deux types de soutien :

1. L'inscription au catalogue FORMAPEF<sup>13</sup> : En 2009, le Fonds a enregistré 458 inscriptions provenant de 124 employeurs différents (soit plus de 30% des employeurs du secteur). On peut estimer, compte tenu du fait que des travailleurs ont pu faire des inscriptions multiples, que cela concerne *grosso modo* 10% des travailleurs du secteur. Les thématiques les plus demandées sont la bureautique, la communication et le travail d'équipe, la gestion des émotions et le stress, la gestion administrative et financière et le travail avec les familles.
2. Le remboursement de frais d'inscription pour les formations qualifiantes : les travailleurs peuvent obtenir le remboursement de formation (plafonné à 450 € par an et par travailleur), soit pour des modules courts de formation (s'ils possèdent au maximum un CESS), soit pour des formations qualifiantes organisées par l'Enseignement de Promotion Sociale ou en horaire décalé : éducateur, infirmier, assistant social, conseiller conjugal, secrétariat, gestion... En 2010, cela a concerné quatre remboursements de formations qualifiantes (des post-graduats ou des spécialisations : psychopathologie, thérapie familiale, économie sociale).
3. A ces deux types d'activités, il faut insérer ici, pour l'année 2010, le projet-pilote d'expérimentation du Bilan de compétences qui fait l'objet du présent rapport.

---

<sup>13</sup> FORMAPEF est un catalogue de formation proposé par l'APEF aux travailleurs des services relevant des Fonds participants, dont les thématiques et les opérateurs de formation ont été définis et sélectionnés sur base d'un cahier des charges. L'accès à ces formations est gratuit pour les travailleurs des secteurs participants.

**Pour les équipes de travailleurs** au sein d'un ou plusieurs services, une deuxième initiative permet aux services d'obtenir un soutien financier pour l'organisation sur site d'un accompagnement collectif : **BOURSES A L'ACCOMPAGNEMENT**. Le Fonds Social ASSS prévoit neuf modalités de bourse :

1. Supervision d'équipe
2. Partenariat et travail en réseau
3. Intersession
4. Bien-être au travail
5. Formation
6. Définition, qualité et évaluation du projet de service
7. Concertation sociale
8. Réfléchir ensemble au projet associatif
9. Plan de formation

Soixante-trois demandes ont été adressées au Fonds en 2010, touchant 57 employeurs (plus ou moins 15% des employeurs du secteur) et 393 travailleurs salariés (plus ou moins donc 10% des travailleurs du secteur). Les bourses les plus demandées visent la supervision d'équipe (83%).

**L'APPEL A PROJET.** Une troisième initiative permet à **des regroupements de services, des fédérations et organisations syndicales**, d'obtenir un soutien financier pour réaliser un projet selon trois modalités :

1. Formation
2. Accompagnement de projets
3. Projet spécifique autre

En 2010 quatre demandes ont été adressées au Fonds (formation et accompagnement de projets) concernant directement 183 travailleurs.

## **1.2. Le bilan de compétences : mise en contexte**

### **1.2.1. Présentation du dispositif Bilan de compétences**

#### **1.2.1.1. Mieux comprendre la démarche**

Le bilan de compétences est un dispositif individuel de formation visant à accompagner l'évolution professionnelle. Il a pour objectif de permettre à des individus d'analyser leurs compétences tant professionnelles que personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et éventuellement un projet de formation.

Il permet à des travailleurs de s'orienter vers la prise en charge de nouvelles tâches à l'intérieur d'une même fonction, vers de nouvelles fonctions auprès du même employeur, vers un autre emploi auprès d'un autre employeur, ce qu'on appelle la mobilité professionnelle.

A l'heure actuelle, les travailleurs sont de plus en plus amenés à être mobiles :

- mobilité horizontale : changement de poste et maintien du grade ;
- mobilité verticale : accès à une fonction dite supérieure ;
- mobilité géographique : déplacement géographique du travailleur afin de répondre aux attentes de l'employeur.

Cette mobilité fait référence à la notion de changement. De nos jours, les travailleurs sont potentiellement confrontés à une série de « risques sociaux »<sup>14</sup> (licenciement, restructuration, inégalités homme/femme, discrimination culturelle, épuisement professionnel, etc.) qui les amènent à devoir prendre du recul, poser des choix pertinents, envisager leur carrière sous un autre angle... Le travail est devenu pour bon nombre d'entre nous une valeur primordiale et il conditionne en partie notre insertion dans la société. Le travail est perçu comme contribuant à l'épanouissement de la personne. Selon ses promoteurs, le bilan de compétences est ainsi une occasion de faire le point sur sa trajectoire professionnelle (regard rétrospectif sur l'histoire personnelle et professionnelle, vision prospective vers des projets d'avenir et analyse de l'ici et maintenant de la fonction et de l'environnement) afin d'améliorer motivation, efficacité et satisfaction professionnelle mais aussi santé (prévenir stress et fatigue) et équilibre vie professionnelle / vie privée. La peur de perdre son emploi (en raison de l'instabilité du marché et du nombre élevé de demandeurs d'emploi) est également une réalité qui peut pousser certains professionnels à questionner leurs compétences dans le but de les optimiser.

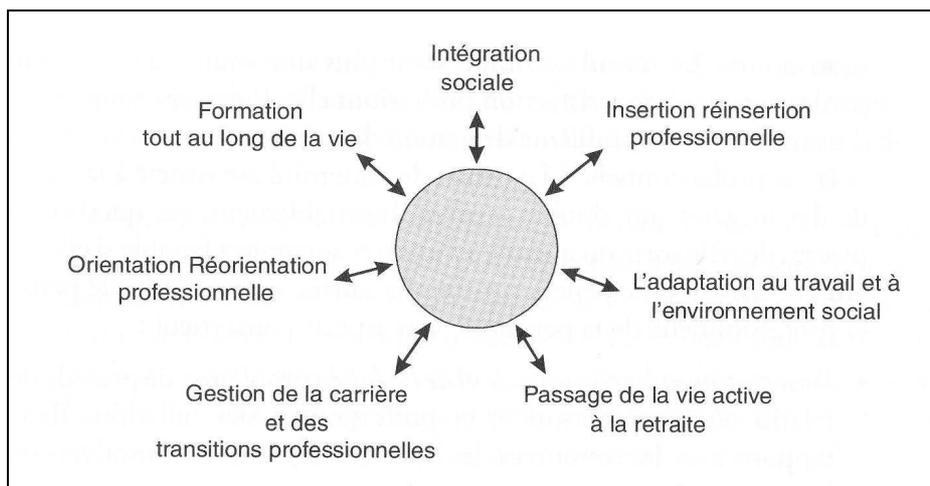
Le bilan peut concerner potentiellement sept aspects différents de la vie professionnelle et personnelle d'un individu (voir figure page suivante)<sup>15</sup> :

- l'orientation et les réorientations (questions liées à la prise de décision relative au futur personnel et professionnel) ;
- la gestion de la carrière ;
- la formation ;
- l'insertion professionnelle (pour les reprises d'emploi...) ;
- l'adaptation au travail (difficultés rencontrées dans son travail, dans la gestion des tâches, dans les responsabilités, dans les relations de travail, etc.) ;
- le passage de la vie active à la retraite ;
- l'intégration sociale (dans le domaine de l'insertion).

---

<sup>14</sup> Darmon, I. et Perez, C. *Poser un jugement sur les pratiques de conseil, d'orientation et d'accompagnement des adultes*. Actualité de la Formation Permanente, 2007, n° 211, p. 41 à 49.

<sup>15</sup> Aubret, J. et Blanchart, S.. *Pratique du bilan personnalisé*. Paris : Dunod, 2005, p. 9 et sv.



**Figure 8**

On voit ainsi que ce dispositif est un outil qui s'adresse individuellement aux travailleurs, et qui se trouve à la charnière entre dispositifs qui visent les compétences (développement, validation, etc.) et ceux qui visent davantage le bien-être des travailleurs.

Niveau visé	Individuel	Collectif
<b>Objectif poursuivi</b>		
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation individuelle (formelle, non formelle)</li> <li>- VAE</li> <li>- etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement d'équipe</li> <li>- Plan de formation</li> <li>- etc.</li> </ul>
<b>Bien-être au travail</b>	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px; margin: 5px 0;">Bilan de compétences</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervision individuelle</li> <li>- Développement personnel</li> <li>- etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de prévention</li> <li>- etc.</li> </ul>

**Figure 9**

On peut tenter d'identifier les effets positifs *a priori* du bilan de compétences pour le travailleur et l'employeur (sous réserves de vérification). Pour le travailleur et en ce qui concerne les compétences, on peut relever l'identification de ses compétences et de ses motivations, la construction d'un projet professionnel pour mieux articuler compétences et motivations, la (re)mobilisation de ses capacités... En termes de bien-être, on peut noter l'identification de ses besoins et ressources en termes personnel et professionnel, la construction d'un projet de vie professionnelle en équilibre avec la vie personnelle (santé, valeurs, famille...)... Du côté de l'employeur, au niveau des compétences d'abord, soulignons le repérage et la mobilisation de ressources nécessaires pour remplir la mission et atteindre les objectifs assignés au travailleur, la valorisation de compétences non (mal) utilisées, une meilleure qualité du service rendu... Le bilan peut servir à construire le plan de formation, on voit ainsi qu'une démarche individuelle peut alimenter une démarche plus collective<sup>16</sup>. Pour ce qui est du bien-être au travail, repérons l'amélioration de la satisfaction par une meilleure adéquation entre capacités/motivations du travailleur et besoins/opportunités de l'organisation, la prévention de situations de stress (surcharge de travail) et de fatigue professionnelle (démotivation).

<sup>16</sup> La boîte à outils conçue par l'APEF pour aider à la réaliser de plans de formation, comporte d'ailleurs une fiche sur le bilan de compétences (fiche n°15).

De par les objectifs poursuivis, soulignons encore que le Bilan de compétences se trouve à la jonction d'une logique d'accompagnement et d'une logique d'évaluation (évaluation formative et auto-évaluation). Le bilan de compétences permet à l'individu de prendre conscience de son bagage professionnel et de son capital de compétences. Il tente de l'amener à une relative prise de conscience de ses capacités. De ce fait, s'il le souhaite, l'individu pourra en développer de nouvelles afin de mieux contrôler/gérer son parcours. La place de l'évaluation dans le bilan de compétences est donc admise mais contrairement à d'autres dispositifs professionnels (recrutement, promotion, validation des compétences ou des acquis de l'expérience, *assessment*, etc.), celle-ci n'est pas utilisée à des fins normatives ou certificatives. La personne garde le contrôle des résultats de l'évaluation et ceux-ci ne sont pas transmis à son employeur et/ou à ses collègues. Elle utilise les résultats comme elle le souhaite mais n'est pas contrainte de les divulguer à qui que ce soit. De son côté, le conseiller d'orientation est soumis au secret professionnel et ne communiquera jamais les conclusions d'un bilan de compétences à d'autres personnes que l'intéressé.

Claude Lemoine renseigne que « le fait même d'obtenir des résultats sur soi, comme c'est le cas au cours du bilan, est une avancée considérable par rapport à nombre de situations d'évaluation où les sujets n'y ont pas accès »<sup>17</sup>. L'auteur signale toutefois que les résultats aux tests, outils largement utilisés lors d'un bilan, peuvent engendrer une comparaison à autrui et soulever une crainte de jugement. Il insiste donc sur l'importance pour le conseiller de « les intégrer à une réflexion d'ensemble sur la personne où l'aspect évaluatif est à minimiser au profit d'une analyse sur les compétences et les orientations possibles de l'intéressé »<sup>18</sup>.

### **1.2.1.2. Techniques mobilisées dans un bilan de compétences**

L'entretien, la reformulation et l'écoute sont des techniques incontournables du bilan de compétences et constituent d'ailleurs les bases du travail psychosocial en général. L'entretien permet de comprendre la demande et les besoins du bénéficiaire et de l'amener ainsi à une réflexion sur ses propres compétences. Claude Lemoine présente différents types d'entretiens suivant la progression du bilan de compétences<sup>19</sup> :

- **l'entretien d'accueil** (en début de bilan, l'entretien d'accueil permet de présenter la démarche au candidat et de le laisser exprimer ses attentes) ;
- **les entretiens d'investigation** (en cours de bilan, ces entretiens facilitent l'analyse du parcours du candidat afin que ce dernier pointe ses compétences et ses motivations vis-à-vis du travail) ;
- **les entretiens structurés** (ils sont réalisés dans des buts clairement définis – souvent, l'émergence de compétences à partir de situations vécues précédemment - afin d'éviter une dispersion inefficace).

La reformulation, quant à elle, est la condition d'un entretien réussi ; « elle consiste à paraphraser ou 'refléter' la communication que vient de faire le sujet. On profitera de ce que le sujet est à la fin d'une 'période' pour reprendre l'idée ou les idées qu'il vient d'émettre, en les reformulant d'une manière telle que le sujet puisse les reconnaître (...) faire en sorte que le sujet sente que le conseiller a compris (...) »<sup>20</sup>. Ensuite, Salomé définit l'écoute comme une décentration (sortir de soi) pour se centrer sur l'autre ; « écouter signifie être capable de recevoir/recueillir ce que l'autre veut nous dire, au niveau et avec l'intention qui est la sienne, de permettre l'émergence de ce qu'il a du mal

---

<sup>17</sup> Lemoine, C. *Se former au bilan de compétences : comprendre et pratiquer cette démarche*. Paris : Dunod, 2002, p. 71.

<sup>18</sup> Idem, p. 83.

<sup>19</sup> Idem, p. 76.

<sup>20</sup> de Fonscolombe, A. et Bras, C. *Les techniques du bilan de compétences*. Paris : Arnaud Franel, 2008, p. 18.

à dire (...) »<sup>21</sup>. Ces trois techniques majeures sont indissociables du bilan de compétences mais d'autres viennent se greffer à celles-ci pour garantir un accompagnement et un suivi de qualité (non-jugement, respect, autodétermination, etc.).

Dans le cadre du bilan de compétences, un outil est à mettre en avant impérativement: **le test**. Le test peut être défini comme « une situation standardisée, servant de stimulus à un comportement »<sup>22</sup>. Face à une série de stimulations, une personne va émettre des réponses lors d'une situation clairement définie et pouvant être reproduite. Cet outil (le test) permet ainsi de mesurer diverses dimensions propres au genre humain. Il est évident que son administration et son analyse requièrent certaines compétences que les professionnels doivent maîtriser. Dans le cadre du bilan de compétences, plusieurs tests peuvent être exploités en fonction des dimensions qu'ils mesurent : tests de connaissance, tests d'aptitudes, tests de personnalité... L'auteur présente un large panel des tests utilisés en France lors d'un bilan de compétences<sup>23</sup> :

- tests d'intérêts et de motivation (ils peuvent être un point de départ à une réflexion professionnelle) ;
- tests d'aptitudes (ils permettent d'évaluer différents items tels que les aptitudes verbales, le raisonnement global, les capacités d'apprentissage globales et spécifiques, etc.) ;
- tests de personnalité (tests d'autoévaluation qui permettent de faire apparaître certains traits de la personnalité et qui peuvent également inciter à une réflexion sur sa propre image).

Nous pouvons différencier ces trois grandes catégories de tests selon leur objet :

- les tests d'intérêts et de motivation s'intéressent aux motivations et aux dispositions de la personne ;
- les tests d'aptitudes révèlent davantage des éléments d'ordre cognitif ;
- les tests de personnalité font référence aux sphères affective et émotive.

Quels qu'ils soient, ces différents tests amènent les bénéficiaires à une meilleure connaissance d'eux-mêmes (sur les plans idéologique, cognitif et affectif). Leur intérêt est de faire émerger les caractéristiques, les préférences, la sensibilité de la personne de façon à ce que celle-ci en apprenne davantage sur elle-même. Pour conclure, notons qu'« en cours de bilan, l'objectif recherché n'est pas d'abord de réaliser un classement (...) Il est de permettre à l'intéressé de découvrir des caractéristiques personnelles ou d'en prendre conscience. Il est donc souhaitable de reconsidérer l'utilisation standardisée et rigide des tests (...) Le test par lui-même et les données qu'il fait émerger sont à utiliser comme une aide à l'autoanalyse, et non plus comme une fin en soi »<sup>24</sup>. Ces outils servent avant tout à confronter la personne avec elle-même.

### 1.2.1.3. Déroulement

Concrètement, le bilan de compétences tel qu'il était proposé dans cette expérience, s'est déroulé sur deux à trois mois. Il comportait des temps d'entretien (minimum 10 heures, en minimums 5 rendez-vous), de travail individuel de la part du bénéficiaire et de travail du conseiller. Deux entretiens de suivi peuvent également être prévus dans les 12 mois qui suivent la fin du bilan.

Le bilan de compétences comprend trois phases<sup>25</sup> :

- une phase préliminaire qui consiste à confirmer l'engagement du bénéficiaire et à l'informer sur les conditions de déroulement de celui-ci ;

---

<sup>21</sup> Salomé, J. *Relation d'aide et formation à l'entretien*. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2003, p. 68.

<sup>22</sup> Lemoine, C. *Se former au bilan de compétences : comprendre et pratiquer cette démarche*. Paris : Dunod, 2002, p. 78.

<sup>23</sup> Idem, p. 85.

<sup>24</sup> Idem, p. 88.

<sup>25</sup> *Dossier : le bilan de compétences*. La vigilante, 2007, n° 25, p. 10.

- une phase d'investigation qui permet au bénéficiaire d'analyser ses motivations et ses compétences afin de déterminer d'éventuelles possibilités d'évolution professionnelle ;
- une phase de conclusion qui rassemble les éléments constitutifs du projet professionnel et éventuellement de formation du professionnel (dans un document de synthèse remis par le conseiller au seul bénéficiaire du bilan).

Le bilan de compétences s'organise soit sur le temps de travail du bénéficiaire, soit en dehors, soit un mix entre les deux. Le bénéficiaire est accompagné dans tout le processus par le même conseiller.

L'accord de la personne est également indispensable. Le conseiller doit vérifier que la personne entreprend un bilan de compétences parce qu'elle le souhaite et non parce qu'elle s'y sent obligée ou contrainte.

Enfin, la règle d'or du bilan de compétences est le secret professionnel auquel sont soumis les opérateurs. Cette obligation permet l'instauration d'un climat de confiance entre l'accompagné et l'accompagnant mais protège également l'accompagné d'éventuelles dérives (par exemple, « le détournement vers un système déguisé d'évaluation du personnel »<sup>26</sup>). Suite au bilan et fort de son document de synthèse, le bénéficiaire peut communiquer ce qu'il souhaite de son bilan et à qui il le souhaite.

#### **1.2.1.4. Qui sont les conseillers d'orientation ?**

Le modèle de l'orienteur unique (souvent psychologue) est obsolète et a été remplacé progressivement par le modèle de l'orienteur travaillant en équipe et adoptant une vision systémique de son travail. Actuellement, il n'existe pas un profil type des conseillers d'orientation.

A défaut de formation commune, les spécificités des conseillers d'orientation ont été identifiées par le Centre Inffo<sup>27</sup>. Ainsi les caractéristiques des professionnels de la formation sont<sup>28</sup> :

- niveaux de recrutement s'étalant de bac + 2 à bac + 5 ;
- spécialités variées (psychologie, sciences de l'éducation, sciences humaines et sociales, ergonomie) ;
- expérience professionnelle avérée (fonction n'étant pas accessible aux jeunes diplômés) ;
- volonté de se former continuellement ;
- volonté d'échanger les pratiques avec d'autres ;
- capacités d'écoute, d'empathie, d'analyse et de synthèse.

Cinq grands groupes de compétences des conseillers ont été identifiés, notamment lors d'une étude menée par la CNAM en 1994<sup>29</sup> :

- Des compétences liées à la conduite d'entretien ;
- Des compétences méthodologiques (utiliser des outils adaptés à la problématique singulière des individus) ;
- Des compétences liées à l'environnement du travail (connaître les secteurs professionnels, les filières de formation, les différents dispositifs d'évolution...) ;
- Des compétences liées à l'analyse des situations de travail, des situations personnelles et des organisations ;

<sup>26</sup> Idem. p. 14

<sup>27</sup> Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente.

<sup>28</sup> De Clarens, V. et Gautier-Moulin, P. *Enquête : la formation des professionnels de la formation*. Centre Inffo. Actualité de la formation permanente n° 208, p. 14 à 18.

<sup>29</sup> Cité par Aubret J. et Blanchart S., *op. cit.*, p. 18 et sv.

- Des compétences d'intervention et de négociation utiles à l'accompagnement, et de maîtrise d'un cadre déontologique.

### **1.2.1.5. Déroulement du bilan de compétence dans le cadre de ce projet-pilote**

En Belgique, il n'y a pas actuellement de législation fédérale en matière de bilan de compétences, à la différence de la France, par exemple<sup>30</sup>. Ainsi, dans le cadre de ce projet, une cinquantaine de personnes ont pu expérimenter ce dispositif afin d'en tester ses différentes facettes et son impact sur les candidats sélectionnés sur base de critères objectifs. Habituellement, seules certaines catégories de personnes peuvent bénéficier d'un tel dispositif (notamment les demandeurs d'emploi). Le caractère novateur de cette expérience a donc trait aux personnes auxquelles il s'adresse : des travailleurs expérimentés ! Les suites à donner à ce projet vont dépendre de l'évaluation de celui-ci.

En France, la loi de 1991 institue le bilan de compétences, le replace dans le cadre du droit à la formation professionnelle des salariés et précise les congés qui y sont associés. Les tenants et les aboutissants d'un bilan de compétences en France sont similaires à ceux que nous proposons dans le cadre de notre recherche. Nous nous sommes d'ailleurs basés sur ce modèle, en vigueur depuis une vingtaine d'années, pour élaborer notre analyse.

#### Le public concerné

Comme nous le précisons plus haut, cette offre s'adresse aux travailleurs salariés de la CP332, relevant du Fonds ASSS.

En outre, les travailleurs intéressés doivent avoir :

- une expérience professionnelle de minimum 10 ans (quel que soit le secteur) ;
- 5 ans d'ancienneté minimum dans le secteur non marchand ;
- 3 ans d'ancienneté auprès du dernier employeur ;
- la motivation et la disponibilité pour une démarche de réflexion sur leur parcours professionnel.

Pour l'expérimentation du projet, le public visé a été volontairement réduit. Une des questions sous-jacentes à ce rapport est l'extension du public-cible. Cet axe sera abordé ultérieurement avec des pistes de réponse.

#### Durée

Le bilan comprend des séances d'entretiens pour un volume, en moyenne, de 15 heures<sup>31</sup> : 12 pour le bilan proprement dit (les trois phases décrites), plus trois heures de suivi. En effet, deux entretiens de suivi pouvaient s'organiser dans les mois qui suivent la fin du bilan afin d'accompagner le travailleur dans la mise en œuvre de son projet.

#### Les opérateurs de formation

Les opérateurs de formation sélectionnés, sur base d'un cahier de charges défini par le Fonds, sont au nombre de cinq :

- le CFIP ;
- Le Laboratoire d'Ergologie ;
- MIREL ;
- Retravailler ;
- CIBC Emergence.

<sup>30</sup> Loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi + décret n° 92-1075 du 2 octobre 1992 relatif au bilan de compétences et modifiant le code du travail.

<sup>31</sup> Ceci est bien une moyenne. Ce volume pouvait varier d'un opérateur à un autre (de 11 à 18h, entretiens de suivi compris).

	Bruxelles	LLN	Marche	Liège	Namur	Tournai	Maubeuge
CFIP	+	+					
Labo Ergo	+						
MIREL			+	+			
Retravailler				+	+	+	
CIBC Emergence							+

### 1.2.2. Une société d'individus

Ce genre de rapport n'est pas le lieu où il convient de s'étendre sur des considérations trop générales. Il est néanmoins utile de resituer quelque peu le contexte dans lequel évolue ce projet.

Sans trop caricaturer il apparaît évident que nous quittons un modèle de société dans lequel le sens de l'action et les ressources étaient définis par les places et les rôles sociaux joués par les individus. Le monde dans lequel nous entrons oblige davantage les individus à s'impliquer en tant que tels. Chacun est tenu, plus qu'avant, à se mobiliser, à se construire son propre système de motivation. La formule est maintenant bien connue : « chacun peut et doit devenir l'acteur de sa propre vie ». Chaque individu est donc tenu d'avoir des projets, des désirs d'action autonome.

Les compétences réflexives sont davantage sollicitées et encouragées, valorisées qu'auparavant. Bref, il faut « s'activer », pour énoncer un des mots-clés les plus souvent cités.

Il n'est donc pas étonnant de voir un immense champ de pratiques se constituer progressivement, destinées spécifiquement à soutenir les individus dans les efforts et les épreuves auxquels ils sont confrontés tant il est vrai qu'agir par soi-même est une activité qui peut se révéler ardue, voire épuisante. Un monde vaste et hétéroclite du conseil, de soutien, de gestion de soi, de l'accompagnement... se met donc en place, que l'on songe au coaching, au conseil conjugal, au tutorat, à la supervision, etc. La pratique du bilan de compétences appartient bien à cette grande famille d'activités proposées (ou parfois imposées) aux individus leur permettant de développer ces activités réflexives.<sup>32</sup>

### 1.2.3. L'orientation tout au long de la vie

Cette mise en contexte macrosociologique étant faite, il convient de voir à présent comment le débat sur l'orientation tout au long de la vie se fait dans les grandes institutions internationales. Pour comprendre le rôle joué par un dispositif tel que le bilan de compétences, il faut en effet le replacer dans un cadre plus large, celui de la mobilité et de l'orientation.

L'orientation tout au long de la vie se définit comme « un processus continu qui permet aux citoyens, à tout âge et tout au long de leur vie, de déterminer leurs capacités, leurs compétences et leurs intérêts, de prendre des décisions en matière d'éducation, de formation et d'emploi et de gérer leurs parcours de vie personnelle dans l'éducation et la formation, au travail et dans d'autres cadres où il est possible d'acquérir et d'utiliser ces capacités et compétences.

L'orientation comprend des activités individuelles ou collectives d'information, de conseil, de **bilan de compétences** [c'est nous qui soulignons], d'accompagnement ainsi que d'enseignement des compétences nécessaires à la prise de décision et à la gestion de carrière »<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Pour plus d'information sur une approche « méta », lire par exemple François Dubet, *Le travail des sociétés*, Paris, Seuil, 2009, plus particulièrement le chapitre 5 « vers la cohésion sociale ».

<sup>33</sup> Résolution de l'UE du 21 novembre 2008 « Mieux inclure l'orientation tout au long de la vie dans les stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie ».

Des organisations telles que l'OCDE, la Banque mondiale, et la Commission européenne s'intéressent depuis plusieurs années à l'orientation professionnelle<sup>34</sup>. L'UE, par exemple, dans la résolution du 21 novembre 2008 déjà citée<sup>35</sup>, considère que « L'orientation joue un rôle déterminant dans la prise des décisions importantes auxquelles les individus sont confrontés tout au long de leur vie. Elle peut ainsi contribuer à la responsabilisation des individus en leur permettant de gérer leur propre parcours professionnel de manière plus sécurisée dans le cadre du fonctionnement actuel du marché du travail et de parvenir à un meilleur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. »

Les services d'orientation préconisés et promus par ces instances internationales sont envisagés « comme des dispositifs, prestations et processus de médiation ayant pour but de soutenir l'employabilité et la mobilité des chômeurs et de faciliter les transitions sur le marché de l'emploi... [...] L'orientation est apparue comme un instrument de l'activation (des chômeurs et des inactifs) et de mobilisation (des personnes tout au long de la vie) ». <sup>36</sup>

La thématique de l'orientation est en fait en connexion logique avec celle de la formation tout au long de la vie. Cette dernière a, « si ce n'est impulsé, du moins amplifié l'expansion de l'orientation. En effet, l'orientation s'envisage aussi de façon préventive pour anticiper les transitions professionnelles et faire de l'individu, un « petit entrepreneur » de lui-même soucieux de maintenir son capital humain tout au long de la vie ». <sup>37</sup>

L'enjeu est de donner à chacun les moyens spécifiques d'infléchir le cours de sa vie. Un parallèle peut être effectué avec la notion actuelle d'« empowerment ». Il s'agit de redonner du pouvoir aux personnes afin qu'elles soient maîtres de leur situation (faire en sorte que les personnes croient en leur capacité de contrôler leur destin).

#### **1.2.4. La situation en Belgique francophone**

L'activation prend des formes différentes selon les pays, du fait de la variété des modèles de protection sociale, de régulation du marché du travail et des institutions concernées. Autre constat : il n'existe pas, dans la plupart des pays de l'UE, une politique publique de l'orientation mais un champ d'intervention publique segmenté composé d'une multiplicité d'acteurs (école/emploi), privé, public, des publics (demandeurs sans emploi, jeunes sans emploi, salarié, licenciés économiques, publics spécifiques (personnes handicapées)... <sup>38</sup> La Belgique ne fait évidemment pas exception à la règle.

Le Conseil de l'Éducation et de la Formation (CEF) a produit trois avis récents<sup>39</sup> et une journée d'étude<sup>40</sup> au sujet de l'orientation. Il définit l'orientation dans l'avis 78, comme suit : « *L'orientation consiste à permettre à l'individu de se mettre en capacité de prendre conscience de ses caractéristiques personnelles et de les développer en vue du choix de ses études, de ses formations et de ses activités professionnelles, dans toutes les conjonctures de son existence, avec le souci conjoint du devenir collectif solidaire et de l'épanouissement de sa personnalité et de sa responsabilité* ».

---

<sup>34</sup> Coralie Perez et Elsa Personnaz, *Les services d'information, de conseil et d'orientation des adultes : un appui aux transitions professionnelles*, in Relief, n°27, 2008, CEREQ.

<sup>35</sup> Pour information, l'UE recommande aux Etats de développer quatre axes d'action :

Axe d'action 1 : favoriser l'acquisition de la capacité à s'orienter tout au long de la vie ;

Axe d'action 2 : faciliter l'accès de tous les citoyens aux services d'orientation ;

Axe d'action 3 : développer l'assurance qualité dans les services d'orientation ;

Axe d'action 4 : encourager la coordination et la coopération des différents acteurs aux niveaux national, régional et local.

<sup>36</sup> Perez, C. et Personnaz, E. *op.cit.*, p. 5.

<sup>37</sup> Idem p. 28.

<sup>38</sup> Perez, C. et Personnaz, E. *op.cit.*

<sup>39</sup> Avis 78, 97, 98.

<sup>40</sup> *L'orientation tout au long de la vie : Vers un maillage des acteurs et une structure d'appui ?* 27 mai 2008.

Dans le dossier d’instruction de l’avis 97, le CEF a tenté de faire l’inventaire des acteurs de l’orientation des adultes en Belgique francophone<sup>41</sup>. Nous en produisons ici la synthèse.

**Les principaux acteurs de l’orientation des adultes  
(hors orientation strictement scolaire)**

Qui ?	Pour qui ?
<b>En Région bruxelloise</b>	
Actiris	Tous les demandeurs d’emploi
Bruxelles Formation	Demandeurs d’emploi et travailleurs
OISP	Demandeurs d’emploi (+ de 18 ans) de la Région de Bruxelles-Capitale qui ne sont pas détenteurs du certificat d’enseignement secondaire supérieur (CESS) ou d’un titre équivalent
Missions locales	Tout public infra scolarisé, concerné par une formation professionnelle et/ou une remise à niveau
SBFPH	Personnes handicapées
EFPme	Jeunes de plus de 15 ans et adultes, candidats à la formation de chef d’entreprise ou à la formation en apprentissage
<b>En Région wallonne</b>	
Forem Conseil	Tous les demandeurs d’emploi
Carrefour Emploi Formation	Pour tous
IFAPME	Jeunes de plus de 15 ans et adultes, candidats à la formation de chef d’entreprise ou à la formation en apprentissage
EFT-OISP	Demandeurs d’emploi, et personnes en besoin d’insertion socioprofessionnelle
MIRE	Personnes en besoin de réinsertion socioprofessionnelle
AWIPH	Personnes handicapées
Cellules de reconversion	Pour les travailleurs licenciés collectivement
<b>Pour les deux Régions</b>	
Opérateurs de reclassement professionnel (outplacement) agréés par les tutelles régionales	Obligatoire pour les personnes licenciées de 45 ans et plus
Opérateurs privés divers	Pour tous

**Figure 10**

On peut ajouter à ce repérage réalisé par le CEF, les mutuelles et l’INAMI qui interviennent dans le cadre de la réadaptation professionnelle pour les personnes reconnues en incapacité de travail afin de les aider à retrouver un métier compatible avec leur nouvel état de santé. Tous ces opérateurs, dans l’exécution de leur mission, proposent à des degrés divers, dans le déroulement du processus d’orientation de leur public, des activités qui s’apparentent à des bilans de compétences dont le contenu, la méthodologie et la durée peuvent être évidemment très variables en fonction notamment des moyens disponibles, des missions précises qu’ils poursuivent, de la formation des conseillers, etc.

On notera que le bilan de compétences en tant que dispositif à part entière adressé aux salariés, tel qu’il peut exister en France par exemple, n’existe pas en Belgique

<sup>41</sup> CEF, *L’orientation des adultes et des jeunes dans le cadre de l’insertion et de la formation professionnelle. Vers une structure d’appui aux professionnels de l’orientation. Dossier d’instruction* mai 2007.

francophone. Certains opérateurs en font sans le nommer, d'autres disent en faire, mais il n'est pas certain que cela en soit... La notion reste donc chez nous floue pour l'instant<sup>42</sup>. Le Conseil de l'Éducation et de la Formation avait préconisé<sup>43</sup> dès 1999 de coupler aux dispositifs de formation continue le droit au bilan de compétences ainsi que le principe de la validation des compétences. A ce jour, ces vœux se sont réalisés pour la validation uniquement : validation des compétences et valorisation des acquis de l'expérience pour l'enseignement supérieur.

Toujours à propos de l'orientation en Belgique francophone, le CEF constate un éclatement des actions, un enchevêtrement des compétences entre les différents acteurs, un manque de concertation, etc. (voir par exemple avis n°97).

Le CEF plaide ainsi pour un « maillage des acteurs », entendu comme travail de mise en réseau des professionnels, dans le but de provoquer des rencontres, des débats et des réflexions ainsi que des synergies (ce qui permettrait notamment l'augmentation de la lisibilité des services offerts). Il plaide également pour une « structure d'appui », un système d'orientation solide et stable, satisfaisant certains objectifs :

- acquisition et actualisation des compétences à s'orienter ;
- amélioration de l'accès aux services ;
- assurance de la qualité de ces services ;
- développement de la coordination et de la coopération des différents acteurs.

#### **1.2.4.1. La situation en Flandre**

La situation en Flandre est différente. Les informations qui suivent proviennent du dossier spécial paru dans La Vigilante<sup>44</sup>

*Le décret du 27 août 2004 sur les « Centra voor loopbaandienstverlening » (Centres de Services carrière) précise que ... « les Services constituent un processus interactif ayant pour but d'aider une personne de manière optimale et professionnelle à prendre conscience de sa trajectoire de vie et à faire des choix personnels et réfléchis. Il s'agit en quelque sorte d'un processus de formation ». Ce dispositif est proche du Bilan de compétences : chacun a l'opportunité de faire le point, accompagné, sur ses capacités et souhaits en matière d'emploi et de formation.*

*Les Centres doivent accueillir au moins 50 % de « groupes potentiels » dont les caractéristiques sont plus ou moins celles des groupes à risque ; les données et résultats sont anonymes. Le coût est peu élevé (de 25 à 150 €) et peut être couvert par les chèques-formation pour les « groupes potentiels » et l'on peut le faire une fois tous les trois ans. Les Centres peuvent être organisés par le VDAB, les partenaires sociaux, ou des consultants. La durée d'un bilan varie de 8 à 25 heures.*

---

<sup>42</sup> A titre d'exemple, l'article de la loi programme du 30 décembre 2001, qui élargit le droit au Congé-Education aux épreuves de validation de compétences ou de VAE, est inséré dans un chapitre intitulé « Bilan de compétence ».

<sup>43</sup> *Les objectifs de la formation professionnelle continue*, avis n°64, mars 1999.

« C'est dans ces dynamiques que devraient s'inscrire :

- le droit au bilan de compétences, qui à l'instar du congé-éducation payé, devrait permettre à chaque individu, travailleur ou demandeur d'emploi, d'accéder librement à des processus d'évaluation et d'orientation professionnelle ;

- la validation des acquis expérimentiels selon des cadres définis par les autorités publiques qui placerait le projet de l'individu dans une évolution professionnelle » p. 20.

<sup>44</sup> N° 25, Page 7, 2007.

### **1.2.4.2. Dispositif mis en place par le FOPAS**

Nous donnons ici quelques informations sur le projet mené depuis 2008 par le FOPAS (Fonds de promotion de l'emploi et de la formation du secteur des assurances)<sup>45</sup>. Les partenaires sociaux de ce secteur sont particulièrement sensibles aux questions de mobilité interne (secteur essentiellement constitué de grandes entreprises). Le fonds propose aux travailleurs un bilan personnel et professionnel sous forme d'un accompagnement de 6 heures sur une période de trois à quatre mois, assuré par un opérateur basé à Bruxelles. Il n'y a pas de critères d'accès particuliers (conditions d'âge ou d'ancienneté...). Ce projet s'inspire d'une méthodologie mise au point en Hollande. Le bilan peut se faire pendant ou en dehors des heures de travail. Le travailleur n'est pas tenu d'informer son employeur s'il le souhaite. Si le bilan se fait à l'initiative de l'employeur (et avec l'accord du travailleur), il se déroule alors pendant les heures de travail.

Cet accompagnement peut se faire aussi en groupe selon des modalités particulières qui ressemblent à de la formation<sup>46</sup>.

### **1.2.5. Qu'est-ce qu'accompagner ?**

Nous l'avons déjà souligné auparavant, nous sommes dans un contexte dans lequel les pratiques d'accompagnement se multiplient. Le bilan de compétences est donc à envisager comme une pratique d'accompagnement parmi d'autres. Mais quelles sont les caractéristiques de ces pratiques ?

#### *Tentative de définition de la notion d'accompagnement*

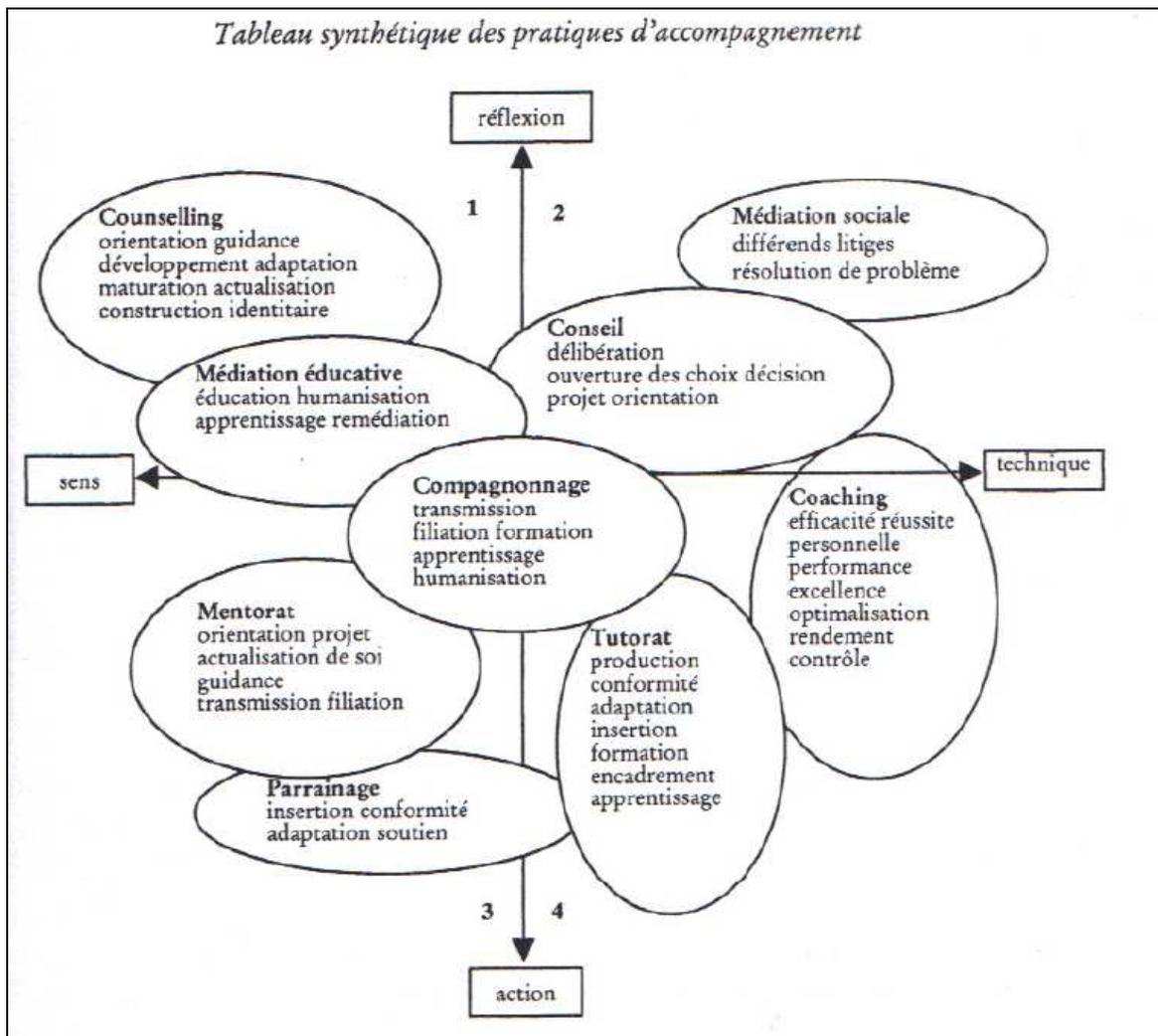
L'accompagnement est complexe à définir car il est une « pratique contextuelle » qui diffère selon les secteurs, les publics et leurs difficultés ; « il s'adresse à une personne singulière et concrète, inscrite dans une situation précise et qui a recours, à un moment donné de son histoire, à une forme relationnelle d'interlocution pour parler et penser l'évolution de la situation qui est la sienne dans un contexte donné »<sup>47</sup>. De plus, les types d'accompagnement sont divers et peuvent entraîner une confusion de sens (coaching, tutorat, monitorat, sponsoring, parrainage, etc.).

---

<sup>45</sup> <http://www.fopas.be/fopas/fr/7883-bilan-personnel--professionnel.html>

<sup>46</sup> <http://www.fopas.be/fopas/view.aspx?page=apercu-planning&DomainID=2&CompetenceId=208>

<sup>47</sup> Paul, M. *L'accompagnement dans le champ professionnel*. Paris : L'Harmattan, 2009, p. 52 et 53.



**Figure 11**

Le tableau présenté ci-dessus montre la pluralité et la complexité des pratiques d'accompagnement. Les fins visées par celles-ci permettent d'opter pour l'une ou l'autre formule. Ainsi, plusieurs finalités peuvent être recherchées : l'élaboration d'une réflexion (nécessité pour l'identification de ressources personnelles et enjeu pour la construction identitaire), le déploiement d'une quête de sens (recherche d'un équilibre entre contraintes professionnelles et développement personnel dans un monde en profonde mutation), l'acquisition d'une technique (meilleure maîtrise dans ses capacités) et/ou le passage à l'action (prise de décisions permettant d'envisager un éventuel changement). Ainsi, avant de débuter un quelconque travail d'accompagnement, une analyse des besoins et des attentes des bénéficiaires doit être réalisée afin de choisir la méthode adéquate. Il est évident que le bilan de compétences amène à une réflexion sur soi-même et/ou sur sa propre manière d'agir en tant que professionnel. Cependant, il peut également déboucher sur une action plus large (reprise de formation, changement de poste, engagement dans un autre dispositif d'accompagnement, etc.). C'est donc les résultats du dispositif ainsi que l'exploitation de ceux-ci par le bénéficiaire qui vont déterminer l'endroit où peut se situer le bilan de compétences dans le tableau susmentionné. Ce tableau présente les différentes finalités d'accompagnement tout en sachant que celles-ci peuvent être atteintes par des pratiques différentes. Les finalités peuvent elles-mêmes aussi bifurquer en cours de route et déboucher sur une nouvelle forme d'accompagnement. Paul rappelle d'ailleurs que « l'accompagnement apparaît

comme un projet multidimensionnel délibérément construit, un processus paradoxalement 'finalisé mais sans but final' (...) »<sup>48</sup>.

Néanmoins, au-delà des différences, un certain nombre de points communs peuvent être identifiés parmi ces pratiques, « à commencer par le fait qu'elles viennent réhabiliter des idées anciennes, opérant toutefois un renversement de perspective (changement de statut de l'individu) et un nouveau paradigme professionnel (la posture d'accompagnement). Dans une société qui se donne le changement pour valeur et horizon, elles contribuent à des formes plus ou moins étayées des transitions, personnelles ou professionnelles. Elles sont massivement inscrites dans une visée praxéologique aujourd'hui dominante, qui a pour corollaire une centration sur les pratiques et les praticiens. Par ailleurs, tous les termes par lesquels les pratiques viennent à être nommées appartiennent au champ sémantique du verbe *accompagner* »<sup>49</sup>.

Les principales caractéristiques sont :

- un cadre méthodologique et des outils adaptables, multiples... ;
- une mise en présence : la relation pourtant centrale n'y est pas instaurée pour elle-même ;
- une fonction : quel que soit le prétexte de la demande, l'objectif est d'aider un mouvement de transformation par l'acquisition de nouvelles manières de penser, ressentir, agir ;
- la nature de l'interaction : il s'agit d'un processus d'influence interpersonnelle, caractérisé par l'implication du professionnel et une alliance de travail réciproque basée sur une communication ouverte, des buts partagés et un accord sur la méthode ;
- une stratégie : le professionnel s'ajuste à chaque situation ; l'accompagnement, selon la formule, s'invente « chemin faisant »<sup>50</sup>.

Gérard Wiel et Georges Levesque<sup>51</sup> ont tenté de résumer sous forme de tableau (voir page suivante) « les fondamentaux » de ce qui se passe pendant le processus d'accompagnement : ils distinguent les actes de présence en trois phases : accueil (rejoindre), déroulement (cheminer), conclusion (partir), et les actes de parole : écouter, clarifier, proposer, décider. A la gauche du tableau les actes du participant, à droite, en symétrie, les actes de l'accompagnateur.

---

<sup>48</sup> Idem, p. 46.

<sup>49</sup> Idem, p. 52.

<sup>50</sup> Idem, p. 53.

<sup>51</sup> Wiel, G. et Levesque, G. *Penser et pratiquer l'accompagnement : accompagnement et modernité*. Lyon : Chronique Sociale, 2009, p. 45.

<b>Fondamentaux de l'accompagnement</b>		
<b>Etre accompagné</b>	<b>Acte commun</b>	<b>Accompagner</b>
<b>Actes de présence</b>		
Etre rejoint	Rejoindre	Aller vers
Etre avec	Cheminer	Etre à côté
Prendre un nouveau départ	Partir	S'effacer
<b>Actes de parole</b>		
Etre écouté S'écouter	Ecouter	Accueillir la parole
Dire	Clarifier	Explorer
Se donner des voies	Proposer	Ouvrir des chemins
Choisir	Décider	Aider à la décision

**Figure 12**

Actuellement, l'accompagnement s'inscrit dans une pédagogie active en incitant les personnes à agir de façon à favoriser leur émancipation. Mailis Paul<sup>52</sup> parle même d'une « pédagogie de l'émergence et de la médiation » qui engage l'accompagnateur et l'accompagné dans une relation tendant à plus de symétrie. La **notion de sens** a toute son importance dans le processus d'accompagnement car la personne qui bénéficie de celui-ci a un rôle déterminant à jouer. C'est elle qui a les cartes en main et qui prend les décisions pour elle-même. Le travail d'accompagnement est un travail qui doit avoir du sens aux yeux de la personne concernée mais qui doit également permettre la construction de celui-ci ainsi qu'une meilleure connaissance de soi.

En outre, le bilan de compétences a une « **fonction formative** »<sup>53</sup>. En effet, à l'occasion du bilan et en plus des objectifs pédagogiques attendus (identification des compétences au sens large et définition d'un projet professionnel), le bénéficiaire peut acquérir diverses compétences (clarification des concepts de compétences, motivations, intérêts, valeurs... ; capacité d'analyse d'un poste de travail ; maîtrise du processus de choix ; connaissance du marché de l'emploi et de la formation ; capacité à se « vendre »). De plus, comme nous l'avons souligné précédemment, il trouve sa place à la jonction d'une **logique d'accompagnement** et d'une **logique d'évaluation** (évaluation formative et auto-évaluation). La place de l'évaluation dans le bilan de compétences est admise mais contrairement à d'autres dispositifs professionnels (recrutement, promotion, validation des compétences ou des acquis de l'expérience, *assessment*, etc.), celle-ci n'est pas utilisée à des fins normatives ou certificatives. La personne garde le contrôle des résultats de l'évaluation.

Dans le domaine professionnel, l'accompagnement est davantage perçu en termes d'action et de prise de décisions. C'est lui qui permet, sur base de l'identification de

<sup>52</sup> Paul, M. *L'accompagnement dans le champ professionnel*. Paris : L'Harmattan, 2009, p. 26.

<sup>53</sup> Idem, p. 55.

certaines éléments, le **passage à l'action** et le **choix d'un changement** particulier (changement de poste, changement de fonction, changement de secteur, aménagement professionnel, négociation avec l'employeur, développement volontaire de nouvelles compétences, reprise d'une formation, etc.). L'accompagnement professionnel s'apparente à un travail d'orientation qui paraît indispensable dans ce contexte de mobilité (mobilité géographique, mobilité verticale, mobilité horizontale, mobilité externe<sup>54</sup>, etc.).

L'accompagnement se présente donc comme une réponse à l'instabilité et la complexité professionnelles (montée du chômage, contexte économique compétitif, précarité des contrats, etc.).

### **1.2.6. Le parcours professionnel des travailleurs du Non-Marchand**

La notion de parcours est indissociable de celle d'orientation tout au long de la vie. Elle doit être comprise dans un contexte de responsabilisation croissante, comme le résultat à la fois d'effets de contexte (état du marché de l'emploi, tous les aléas extérieurs aux individus) et de décisions personnelles.

Pour Annette Gonnin-Bolo<sup>55</sup>, « la socialisation professionnelle ne constitue donc pas un processus d'affiliation à un métier bien structuré et transmis [...]. Elle n'est pas non plus un pur choix personnel effectué sans contrainte [...] [mais plutôt un] processus de construction et de reconstruction d'une définition de soi qui soit à la fois satisfaisant pour le sujet lui-même et validé par les institutions qui l'encadrent [...]»<sup>56</sup>. Ces parcours sont donc des parcours de compromis.

Nous savons peu de choses sur les parcours professionnels des intervenants sociaux, que ce soit dans le secteur qui nous intéresse ici, comme dans les autres secteurs du Non-Marchand francophone<sup>57</sup>. Nous nous en tenons ici aux propos les plus généralisables d'une recherche française consacrée à ce sujet.

Alors que les systèmes professionnels sont devenus des mixtes de permanence et de modifications récurrentes, on observe « l'éclatement de la notion de « métier » qui devient floue et polysémique. Le décalage entre travail prescrit et travail réel au sein des systèmes professionnels s'amplifie partout»<sup>58</sup>. Dans un tel environnement, maints professionnels soulignent dans l'évolution de leur travail « l'apparition d'une exigence de polyvalence, avec fragilisation de l'identité professionnelle de chacun »<sup>59</sup>. Le thème du malaise identitaire n'est pas neuf, il parsème toute l'histoire du travail social, Abraham Franssen propose même de considérer qu'il est constitutif de l'identité même des travailleurs sociaux<sup>60</sup>. De là sans doute, le besoin récurrent chez ces travailleurs, de recourir à des dispositifs de soutien : supervision individuelle, collective, etc. Avec cette mise en abîme particulière : ceux (et celles) dont le métier est d'accompagner sont demandeurs d'accompagnement pour eux-mêmes. Le thème est connu : les formateurs se doivent d'être eux-mêmes formés, les superviseurs, supervisés, les coachs, coachés, les conseillers, conseillés, les tuteurs, tutorés, etc.

A. Gonnin-Bolo note enfin que les travailleurs sur autrui sont en « quête d'une identité satisfaisante, porteuse de plaisir au travail et ceci malgré des situations difficiles, voire

---

<sup>54</sup> Changement d'employeur.

<sup>55</sup> Gonnin-Bolo, A. (direction). *Parcours professionnels. Des métiers pour autrui entre contraintes et plaisir*. Paris : Belin (Perspectives sociologiques), 2007.

<sup>56</sup> Idem, p. 7.

<sup>57</sup> Hecquet, B. et al. *Le parcours professionnel des assistants sociaux*, ISSHA, 1999, 75 pages + annexes.

<sup>58</sup> Gonnin-Bolo, A. (direction). *Parcours professionnels. Des métiers pour autrui entre contraintes et plaisir*. Paris : Belin (Perspectives sociologiques), 2007, p. 11.

<sup>59</sup> Lamour, M. *Parents défaillants, professionnels en souffrance*. Bruxelles : Temps d'arrêt, Yapaka, 2010, p. 15.

<sup>60</sup> Franssen, A. *Les assistants sociaux : le crachin, la tempête, le parapluie*, in *Les Politiques Sociales*, n°1-2, 2000, pp 49-66.

éprouvantes [...] et en « recherche récurrente de la « bonne place », c'est-à-dire la place où le sujet se sentira en harmonie. »<sup>61</sup>.

« A toutes les étapes on rencontre des difficultés et des souffrances mais aussi du plaisir pour tenir. Plaisir au travail qui mise sur la satisfaction de leurs usagers et les marques de respect et d'appréciation de leurs pairs »<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Idem, p. 18.

<sup>62</sup> Idem, p. 23.

## 2. Présentation des résultats

Pour rappel, les résultats qui suivent se basent sur une triple prise d'informations : un questionnaire (avant-après) complété par les participants, des entretiens auprès de 13 participants avant, et 11 après, et deux réunions d'évaluation avec les cinq opérateurs, ainsi que l'analyse de leur documentation de travail.

### 2.1. Analyse des profils des demandeurs et de leurs parcours

Cette analyse a été réalisée sur base d'un échantillon de 55 individus. Ce qui correspond à  $\pm 1,5\%$  de l'ensemble des travailleurs du secteur. Ces 55 travailleurs proviennent de 47 employeurs (11,6% des employeurs du secteur sont concernés). Au départ, 61 candidatures avaient été validées pour participer au projet-pilote<sup>63</sup>. Il faut savoir que six participants ont annulé avant le début de leur bilan. Ces annulations étaient dues à un manque de motivation personnelle (un employeur avait motivé l'ensemble de son équipe à introduire une demande de bilan dans une perspective de plan de formation de l'organisation mais seul un sur cinq a réalisé le bilan) et/ou un manque de disponibilité pour s'engager dans le dispositif (vu l'agenda chargé du travailleur, déplacements à réaliser jusqu'à l'opérateur, travail personnel à réaliser...). Une personne a mis un terme à son bilan en cours de route (elle est comptabilisée dans les 55 candidats de départ)<sup>64</sup>. Le tableau qui suit donne la répartition des candidats par opérateurs : elle est assez inégale comme on peut le voir (le choix de l'opérateur était laissé à l'initiative du travailleur).

Répartition des candidats par opérateurs		
	Nbre	Pourcentage
Opérateur 1	2	3.6%
Opérateur 2	8	14.5%
Opérateur 3	10	18.2%
Opérateur 4	9	16.3%
Opérateur 5	26	47.4%

Figure 13

#### 2.1.1. Profils des demandeurs

- Genre

81,8% de notre échantillon sont des femmes (45 sur 55 candidats). On retrouve la même proportion dans la population du secteur (80%).

- Age

L'âge des personnes qui sollicitent un bilan de compétences s'étend de 30 à 61 ans. Aucun candidat n'est âgé de moins de 30 ans. Les conditions d'inscription posée par le Fonds social ASSS (expérience professionnelle de minimum 10 ans et 5 ans d'ancienneté

<sup>63</sup> En réalité, 71 demandes de bilan de compétences ont été reçues durant l'année 2010. Cinq demandes se situaient en dehors du secteur ASSS : deux demandes du secteur des Maisons Médicales - CP 330; deux demandes du secteur de la petite enfance - CP 332; une demande du secteur socioculturel - CP 329. Cinq autres demandes du secteur ASSS n'ont pas été validées en raison de l'ancienneté insuffisante du travailleur.

<sup>64</sup> Il semble que le fait qu'un autre membre de son équipe réalisait également un bilan auprès du même opérateur a joué un rôle dans la décision de mettre fin au bilan.

minimum dans le secteur non-marchand) permettent en partie d'en comprendre la raison.

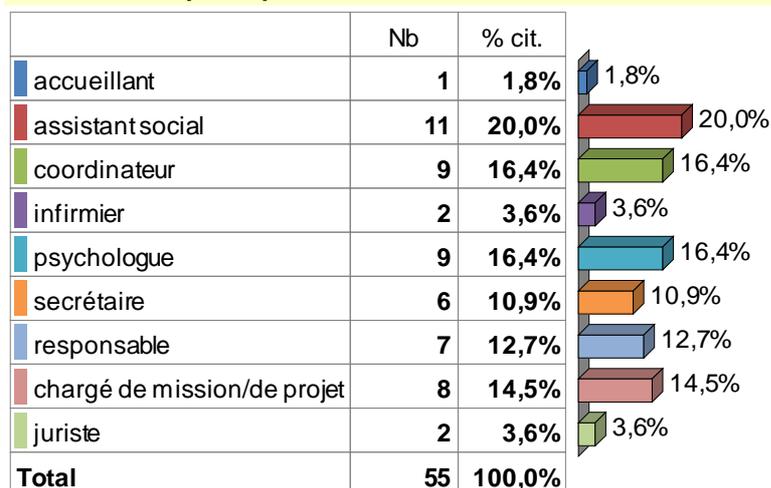
Les personnes principalement concernées par le bilan de compétences se situent dans la tranche d'âge des 35-49 ans (65,4% de notre échantillon total). En effet, 23,6% ont entre 35 et 39 ans, 20% ont entre 40 et 44 ans et 21,8% sont âgés de 45 à 49 ans.

Ensuite, 10,9% des personnes sont âgées de 50 à 54 ans tandis que 5,5% d'entre elles (c'est-à-dire 3 candidats sur 56) ont 55 ans et plus. Au total, 16,4% de notre échantillon a donc 50 ans ou plus. Cela signifie que les personnes qui ont passé le mitan de la carrière ou qui s'approchent de la fin de carrière sont également intéressées par le bilan de compétences.

- Fonctions exercées par les bénéficiaires

Les fonctions exercées par les candidats sont multiples : accueillant, assistant social, coordinateur, infirmier, psychologue, secrétaire, responsable, chargé de mission/de projet et juriste.

#### Fonctions des participants



**Figure 14**

Celles qui sont les plus représentées sont celles d'assistant social (20%), de coordinateur et de psychologue (16,4% pour chacun), de chargés de mission/de projet (14,5%) et de responsable (directeurs et responsable de service) (12,7%). Par contre, les fonctions d'accueillant, d'infirmier et de juriste sont moins représentées que celles susmentionnées (1,8%, 3,6%, 3,6%). Un pourcentage non négligeable de secrétaires (10,9%) constitue également notre base de données.

Ces données peuvent être comparées, avec toute la prudence requise, à celles de la figure 7.

La composition de notre groupe-pilote se rapproche assez bien des contours du cadastre de la FASS, l'exception notable étant la forte proportion de coordinateurs et de responsables (direction). Ils constituent les 3/10<sup>ème</sup> des candidats alors qu'ils ne représentent que de 5,5%<sup>65</sup> des fonctions dans l'étude de la FASS. Nous aurons l'occasion de revenir plus loin sur cette situation particulière. Notons aussi la présence non négligeable de secrétaires, ce qui montre que l'offre de ce projet-pilote a atteint les fonctions périphériques<sup>66</sup> au-delà des fonctions liées au cœur des missions.

<sup>65</sup> 3,4% de coordinateurs/trices et 2,1% de directeurs/trices et responsables.

<sup>66</sup> Les fonctions périphériques sont celles qui ont un rôle important dans l'institution mais qui ne concernent pas le travail psychosocial en lui-même (ex: comptable, secrétaire).

- Niveau de qualification

Les bénéficiaires du bilan de compétences ont un niveau de qualification assez élevé. En effet, 36,4% ont un baccalauréat (supérieur non universitaire) et 56,4% d'entre elles disposent d'un master (niveau universitaire). Cela signifie que plus de 90% des candidats ont un niveau de qualification supérieur au certificat d'études secondaires supérieures (CESS). Pour rappel, le cadastre de la FASS (cfr. supra) recense environ une proportion de 84% dans le secteur.

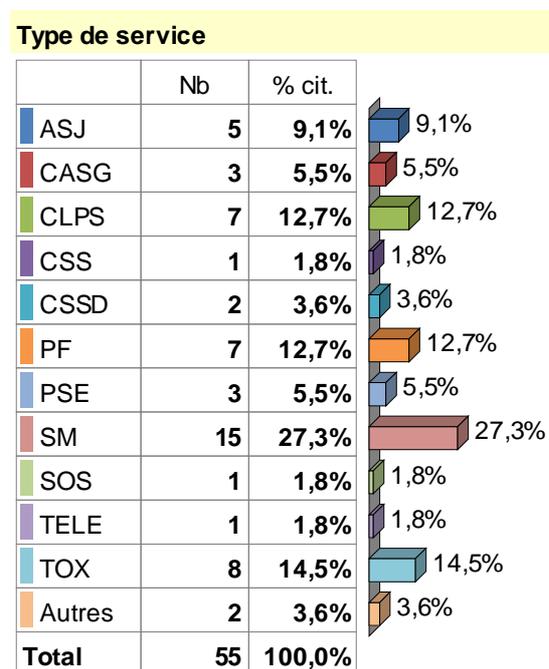
Un des candidats possède toutefois moins que le certificat d'études secondaires inférieures, un autre le détient et deux autres personnes disposent de leur certificat d'études secondaires supérieures.

- Type de contrat de travail

94,3% bénéficient d'un contrat à durée indéterminée contre 5,7% personnes qui ont un contrat à durée déterminée. Cela correspond globalement aux données disponibles dans le cadastre FASS : 93% du volume des ETP se rapportent à des contrats CDI à Bruxelles, contre 91,5% en Wallonie.

Un autre élément permettant de mieux cerner le type de contrat de travail des candidats est leur charge de travail. Ainsi il est à noter qu'environ la moitié d'entre eux travaille à temps partiel et l'autre moitié travaille un temps plein (47,2 % VS 52,8 %). On peut observer ici une sur-représentation des temps pleins (ils ne représentent qu'un 1/3 des travailleurs du secteur. Cfr supra, figure 6).

- Types de service



**Figure 15**

Ces données sont à lire en référence avec le tableau n°4. Il est toujours difficile de comparer un petit échantillon avec une population de référence, surtout quand il y a de nombreuses modalités. Il faut donc être très prudent dans l'interprétation des éventuelles variations. Cela étant dit, on y retrouve *grosso modo* les mêmes proportions. Si les travailleurs de la santé mentale (SM) semblent nombreux dans ce dispositif, ils représentent 21,6% de l'emploi dans le secteur ! Notons aussi la situation particulière

des CLPS (les Centres locaux de Promotion de la Santé), sans que nous puissions l'expliquer : 12,7% des participants à l'expérience pilote sont issus de ce type de services alors qu'ils ne représentent que 1,4% de l'ensemble...

Remarque : les deux services classés dans « autres » correspondent à un service d'aide aux victimes et un service social non CSS ou CASG.

- Présence des groupes à risque

La notion de groupes à risque dans le secteur a été présentée précédemment (cfr. point 1.1.3.1.). Quelle proportion des participants appartient à l'un ou l'autre de ces critères ? Parmi ceux-ci, quatre sont directement exploitables dans le cadre de cette étude : l'âge (plus de 45 ans), l'ancienneté chez l'employeur (plus de 10 ans), la qualification (inférieur ou égal au CESS) et la taille de l'employeur (moins de 5 travailleurs). Plus des deux tiers (67,3%) répondent à l'une ou plusieurs de ces conditions : 7,2% ≤ CESS, 35,7% > 45 ans, 37,5% > 10 ans d'ancienneté, 9% taille employeur < 5 travailleurs. Dans les faits on peut penser qu'ils sont plus nombreux si on avait pu exploiter davantage de critères.

- Modalités du déroulement du bilan de compétences

Les bénéficiaires ont eu le choix de réaliser le bilan durant le temps de travail, en dehors de celui-ci ou en alternant les deux formules. 47,3% d'entre eux (c'est-à-dire 26 bénéficiaires sur 55) ont opté pour la réalisation du bilan de compétences hors temps de travail. 32,7% des candidats ont choisi le déroulement du bilan pendant leur temps de travail (cela nécessite donc de solliciter l'employeur).

Enfin, 20% d'entre eux ont opté pour la combinaison des deux (durant et hors temps de travail).

Ces modalités de déroulement n'ont pas fait l'objet d'une évaluation systématique auprès des participants. Il s'avère que les trois formules ont été choisies et correspondent donc à des besoins.

Notons quand même que, malgré les réticences auxquelles on aurait pu s'attendre, la grande majorité (82%), quelle que soit la formule, déclare en avoir parlé à son environnement professionnel (collègue et/ou employeur).

Il faut également rappeler que le bilan de compétences nécessite un investissement personnel conséquent ainsi qu'une part de travail à domicile (travail de réflexion ou tâches précises à réaliser pour le rendez-vous suivant). Chaque bénéficiaire a donc (indirectement) réalisé une partie de son bilan de compétences chez lui.

A titre de comparaison, voici ce que nous savons des profils des salariés qui entreprennent un bilan de compétences en France. Ils sont principalement des employés (à plus de 50 %) et sont âgés de 25 à 44 ans (à 78 %). Ce sont des femmes dans 67 % des cas. Plus de 70 % des congés de bilan de compétences sont réalisés en dehors du temps de travail<sup>67</sup>.

## **2.1.2. Appréciation du parcours professionnel et de la situation actuelle**

Données recueillies via le questionnaire 'avant' auprès de 53 des 55 participants, soit 96%.

- Parcours professionnel

La spécificité de notre public est qu'il ne perçoit pas de manière négative son parcours professionnel. En effet, 83% des bénéficiaires caractérisent leur parcours par la stabilité/la sécurité (17% seulement l'estime « précaire »). 58,3% d'entre elles qualifient

---

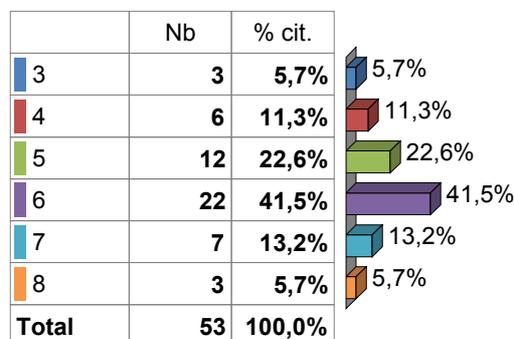
<sup>67</sup> Source : *Formation professionnelle, annexe au projet de loi de finance pour 2011.*

également leur parcours d'« ascendant ». 8,3% d'entre eux le traitent de « descendant » et 33,3% ne lui attribuent aucun des deux qualificatifs (et optent donc pour une vision neutre de leur parcours).

#### Êtes-vous satisfait de votre parcours dans son ensemble ?

Moyenne = **5,62**

Médiane = **6,00**



**Figure 16**

Dans l'ensemble ils sont globalement satisfaits de leur parcours. Sur une échelle de 1 à 8, leur satisfaction moyenne se situe à 5,62. Aucun n'a une vision très négative de son parcours. 17% l'évaluent cependant négativement.

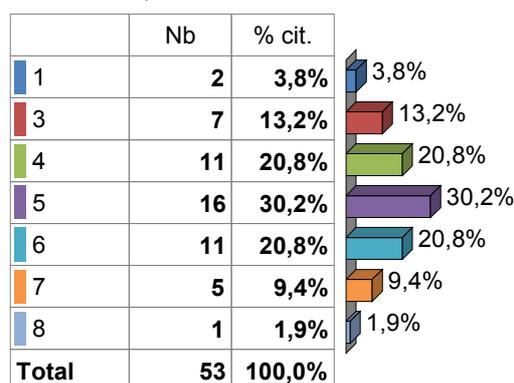
Les personnes qui le caractérisent de façon négative sont donc minoritaires.

- La situation actuelle

#### Êtes-vous satisfait de votre situation professionnelle actuelle ?

Moyenne = **4,83**

Médiane = **5,00**



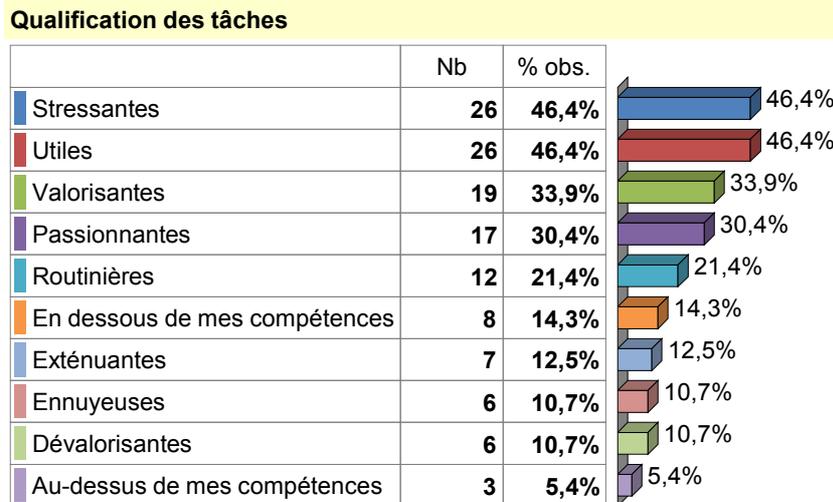
**Figure 17**

La situation actuelle est globalement aussi évaluée positivement en moyenne, mais on peut observer une nuance par rapport à l'évaluation du parcours dans son ensemble. L'avis est moins favorable : 37,8% d'avis négatif.

- Les relations avec les collègues et l'employeur

L'état des relations avec les collègues, selon les participants, est dans l'ensemble plutôt bon (moyenne de 6,6 sur la même échelle de 1 à 8 et médiane à 7), et meilleur que les relations avec l'employeur (moyenne de 4,71 et médiane à 5).

- Evaluation des tâches



**Figure 18**

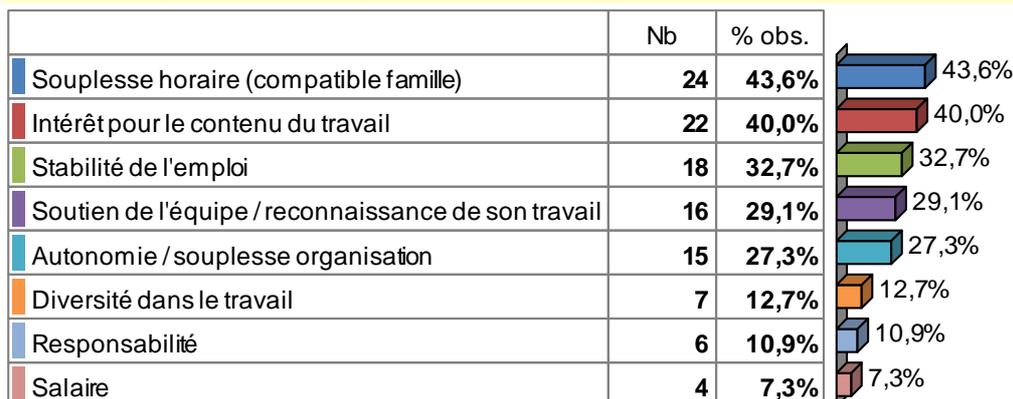
Dans le questionnaire, les participants pouvaient choisir, dans une liste, un ou plusieurs qualificatifs – positifs ou négatifs - pouvant désigner leurs tâches. Pratiquement la moitié des participants se plaignent du stress. Ils sont nombreux à souligner la dimension d'utilité des tâches, leurs aspects valorisants et passionnants. Ce qui correspond à la manière de présenter classiquement les « rétributions » dans ces métiers de la relation ! 1/5<sup>ème</sup> de l'ensemble déplore néanmoins la routine.

- Les points forts et faibles de la situation actuelle

Dans une question ouverte, nous avons demandé aux participants de pointer trois points forts et trois points faibles de leur situation professionnelle actuelle. Nous en produisons la synthèse ci-dessous.

En tête des points forts, la souplesse permise dans les horaires de travail et les facilités de conciliation avec la vie familiale (« j'ai la liberté d'organiser mon temps de travail », « Mon horaire me permet de me consacrer à ma famille », etc.). Viennent ensuite, l'intérêt pour le contenu du travail (« je contribue à un projet associatif intéressant », « je suis utile, j'aide des personnes », etc.), la stabilité de l'emploi, le soutien de l'équipe et la reconnaissance du travail accompli (« bonne ambiance de travail », « chouette équipe au point de vue relationnel », etc.), l'autonomie et la souplesse de l'organisation (« je suis très libre dans ma pratique », « j'ai la liberté d'organiser mon travail », etc.).

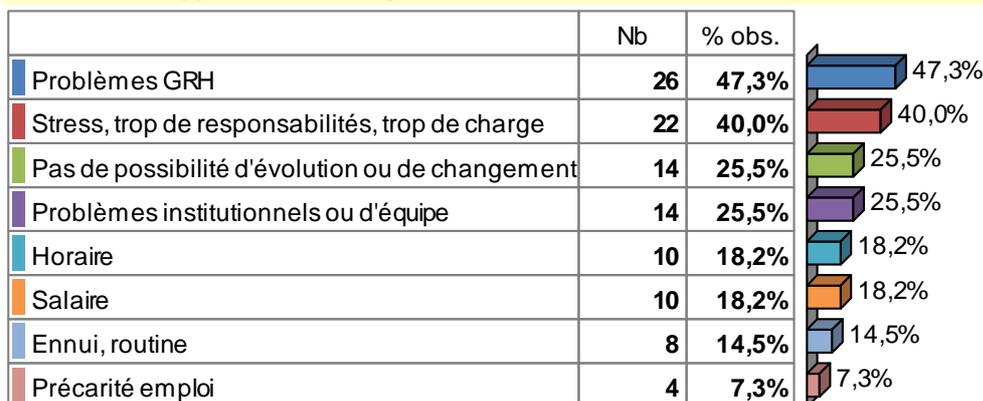
### Points forts (question ouverte)



**Figure 19**

Du côté des points faibles, les problèmes de gestion des ressources humaines arrivent en tête (« les responsabilités ne sont pas établies clairement », « les missions sont trop larges, d'où frustration », « manque de développement des compétences », « le service offre peu de formation », « le travail va dans tous les sens », « l'organisation de mon travail est peu définie », etc.). Le stress est également pointé par 4 participants sur 10 (« période de gros stress difficile à anticiper », « trop de responsabilités », « je travaille seul et je suis stressé », etc.). ¼ des candidats évoquent aussi les problèmes institutionnels ou d'équipe (« de récentes modifications institutionnelles vont à l'encontre de ma pratique », « problème de communication avec l'équipe », « secteur instable et rivalitaire », « l'institution est en crise », etc.). La même proportion souligne l'absence de possibilité d'évolution ou de changement (« milieu résistant au changement », « secteur peu créatif », « peu de retours, peu d'évolutions », etc.).

### Points faibles (question ouverte)



**Figure 20**

### Synthèse :

On peut retenir des profils des demandeurs que dans l'ensemble ils sont à l'image de ce que l'on sait du secteur, mis à part une sur-représentation (qui reste à analyser si elle se confirme) des directions et des coordinateurs, et une sous-représentation des temps partiels, ce qui est assez conforme de ce que l'on sait des difficultés de participation de ces catégories<sup>68</sup>. Notons aussi que deux tiers de l'échantillon correspondent à un ou plusieurs critères des groupes à risque.

Les données montrent aussi que des personnes d'âges différents ont sollicité un bilan de compétences, même si les questionnements et les motifs peuvent différer d'une tranche d'âge à l'autre.

S'ils sont globalement satisfaits de leurs parcours professionnels, ils sont plus nuancés à propos de la situation actuelle. Ils accordent beaucoup d'importance aux relations professionnelles, à la dynamique d'équipe, aux valeurs des missions (ils veulent être « utiles »). Ils se plaignent du stress et des problèmes de gestion des ressources humaines.

Ce que nous avons pu aussi dégager des entretiens et qui est confirmé par les opérateurs, c'est que peu de participants semblaient réellement en souffrance. Peu de participants sont dans un état avancé de fatigue professionnelle (*burn out*). Un des opérateurs : « Aucun participant m'a dit qu'il fallait absolument qu'il trouve quelque chose car il était très malheureux dans ce qu'il faisait ».

Leur profil général semble adapté à un dispositif tel que le bilan de compétences : la façon dont ils voient leur situation professionnelle et se voient évoluer, montre une marge de manœuvre, de progression qui peut être exploitée dans une telle démarche. Le dispositif aurait sans doute plus de mal à apporter des réponses à des travailleurs plus démobilisés et en souffrance car il suppose de l'engagement et de l'investissement personnels (que l'on songe par exemple au travail à domicile demandé).

---

<sup>68</sup> Voir, par exemple, Lodewick, P. et De Backer, B, *Travailleurs peu qualifiés et travailleurs à temps partiel - État des lieux et accès à la formation dans le champ de la SCP 319.2*, 2009.

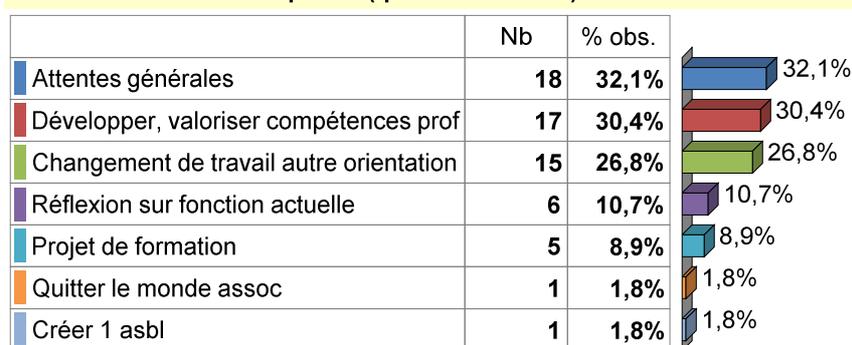
## 2.2. Analyse de leurs attentes, de leurs représentations a priori du dispositif

- Les projets

Au seuil de l'entrée dans le dispositif, 62% des participants envisagent de changer d'employeur. La moitié ne désire pas modifier son temps de travail, 1/4 souhaite l'augmenter, 1/4 la diminuer. On voit donc qu'une part non négligeable du groupe souhaite apporter des modifications importantes à sa situation actuelle.

- Attentes des bénéficiaires

### Attentes vis-à-vis du dispositif (question ouverte)



**Figure 21**

Au moment de leur inscription, 2/3 des candidats n'avaient jamais entendu parler du dispositif bilan de compétences.

Un certain nombre d'attentes sont formulées de manière générale (32,1%) (« un éclairage, un feed-back, un questionnement, un regard compétent, neutre et extérieur », « apprendre à mieux me connaître », « voir plus clair dans ma situation professionnelle », « me remettre en question », etc.).

Ensuite, le développement et la valorisation des compétences professionnelles ont été cités par plusieurs d'entre eux (30,4% exactement). Par exemple : « identifier mes compétences valorisables et trouver une réponse à une éventuelle formation », « connaître mieux mes propres compétences et voir comment je peux les exploiter différemment ». Ces professionnels souhaitent identifier leurs compétences-atouts ainsi que les compétences à améliorer afin de les faire valoir auprès de leurs collègues et/ou leurs subordonnés. Derrière ces envies de développement et de valorisation des compétences peuvent se cacher des attentes implicites : besoin de reconnaissance, valorisation du barème, développement personnel, etc.

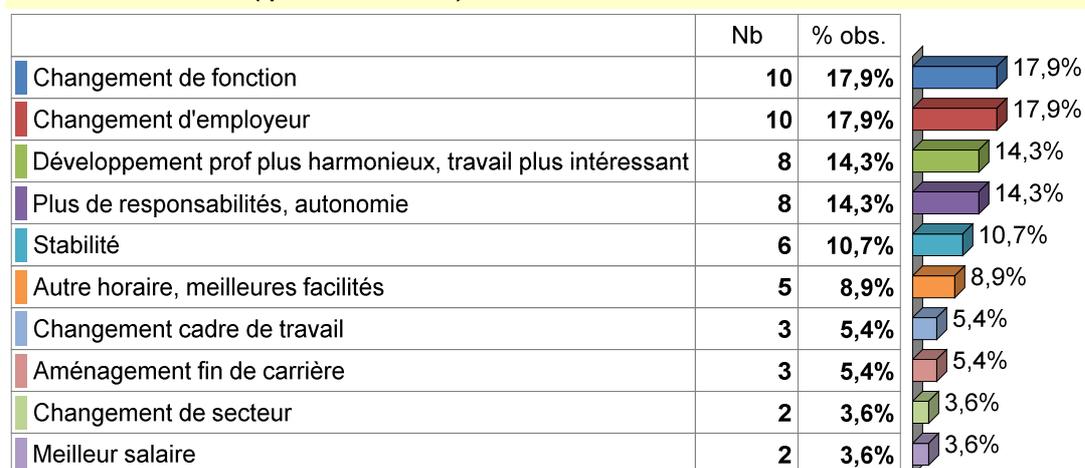
Le changement de travail, une autre orientation de sa carrière ont également été pointés explicitement par 26,8% d'entre eux. Ces personnes attendent un changement plus radical dans leur vie professionnelle.

Une réflexion sur le poste occupé actuellement est également revenue à plusieurs reprises puisque 10,7% des candidats l'ont évoquée (« une aide à la redéfinition de ma fonction », « prendre le temps de la réflexion sur ce que m'apporte mes deux fonctions et pouvoir évoluer dans les deux ou dans une seule », etc.).

Enfin, un pourcentage moindre de bénéficiaires a énoncé le projet de formation (8,9% c'est-à-dire 5 candidats), le désir de quitter le monde associatif (1 candidat) et le désir de créer une asbl (1 candidat).

- Vision de leur avenir dans 5 ans

#### Situation dans 5 ans (question ouverte)



**Figure 22**

Les candidats envisagent leur situation à venir de manière diverse. 17,9% des bénéficiaires (ce qui correspond à 10 bénéficiaires) imaginent un changement de fonction. Le même pourcentage imagine aussi un changement d'employeur<sup>69</sup>. Cela répond sans doute à un besoin d'épanouissement personnel (« la fonction exercée actuellement ne correspond pas ou plus à la personne que je suis devenue »). Le même pourcentage prévoit plutôt un changement d'employeur. Cela répond certainement à un manque de reconnaissance de la part des collègues ou des supérieurs ou à des problèmes organisationnels et/ou institutionnels.

14,3% des personnes aspirent à un développement professionnel plus harmonieux, à un travail davantage intéressant à leurs yeux. Le même nombre de candidats se voit avec plus de responsabilités et d'autonomie.

Ensuite, 10,7% d'entre eux envisagent une certaine stabilité dans leur champ professionnel. Cela peut être justifié par la nature du contrat (CDD et/ou temps partiel) ainsi que par l'évolution de l'institution (« difficulté à se situer par rapport à la fonction initiale en raison des changements opérés ces dernières années »).

Enfin, un pourcentage minime de candidats se projette dans 5 ans avec :

- un autre horaire et de meilleures facilités (8,9%) ;
- un cadre de travail différent (5,4%) ;
- un aménagement de fin de carrière (5,4%) ;
- un changement de secteur (3,6%) ;
- un salaire plus attractif (3,6%).

<sup>69</sup> Ce résultat peut surprendre : nous avons vu précédemment que, en réponse à une question fermée (de type oui-non), plus de 60% des candidats souhaitaient changer d'employeur. Rappelons qu'il s'agit ici de réponses données à une question ouverte : « comment voyez-vous votre situation dans 5 ans ? ».

### Synthèse :

Sur base des informations présentées ci-dessus, on peut considérer que les candidats qui se sont inscrits pour un bilan de compétences témoignent dans l'ensemble de besoins d'orientation professionnelle. Leurs besoins sont divers (être mieux dans sa fonction actuelle, mieux développer ses compétences, changer de fonction ou d'employeur, mieux concilier vie professionnelle et vie privée...), mais néanmoins assez caractéristiques du secteur et du Non-marchand en général : trouver l'épanouissement, accorder de la valeur à son travail, éprouver de la satisfaction à être utile, trouver la « bonne équipe de travail », être en accord avec les valeurs de l'association, etc.

On peut aussi estimer que leurs attentes sont assez réalistes par rapport au dispositif. Même s'ils ne le connaissent pas très bien, ils perçoivent, pour l'exercer aussi eux-mêmes dans leurs missions, les possibilités et les limites d'une démarche d'accompagnement. Ils ont compris le dispositif et ce qu'il pouvait offrir.

Par ailleurs en réunion, les opérateurs ont souligné leur motivation, leur engagement dans le processus. Ils ont globalement saisi l'opportunité offerte. En cela, le public est différent de celui de l'outplacement : « il n'y a pas de travail de deuil à faire et on peut directement travailler les compétences », confiait un opérateur. Le profil des participants est jugé « dynamique », « ils sont preneurs ».

### **2.2.1. Quelques profils-types**

L'objectif ici, à partir des interviews réalisées, est de compléter le tableau en présentant une série de profils-types qui permettent de faire des portraits plus qualitatifs des candidats et de leur attente. Ces profils sont des profils-types : ils ne prétendent pas être représentatifs de l'ensemble des candidats mais permettent de se faire une idée plus précise des particularités des situations.

#### **L'assistant social en quête de sa place**

Plus de la moitié des assistants sociaux inscrits travaillent dans un service de santé mentale ou un centre de planning familial. Ils côtoient beaucoup de psychologues et ont du mal à se positionner professionnellement et à faire reconnaître leur travail. Certains se sont lancés dans des formations continues en psychothérapie. Un quart d'entre eux ont un master mais ne parviennent pas à valoriser ce diplôme. Une des questions abordées lors de l'accompagnement était celle de l'identité professionnelle à travailler.

#### **Aménager et préparer la fin de sa carrière**

Les travailleurs âgés ne sont pas les plus nombreux dans notre échantillon mais ils manifestent des besoins particuliers : comment aménager la fin de la carrière, dans quel poste ? Quelle est la bonne place ? Faut-il, et comment, diminuer le temps de travail ? Au profit de quoi ? Et puis comment envisager, préparer la suite, la retraite ?

#### **La position délicate des coordinateurs**

Beaucoup d'inscrits sont coordinateurs. Ils décrivent leur situation comme étant peu valorisée, peu reconnue par les autres. Ils avaient souvent une autre fonction au départ, mais ils ont accepté cette fonction de coordination par défaut (« il en fallait bien un »). Souvent ils ont gardé leur fonction initiale, ils ont donc plusieurs casquettes, avec l'inconfort que cela représente. Ils disposent de peu d'outils, dans un contexte où les relations d'autorité sont peu-mal-pas définies. Ce flou institutionnel notamment dans la définition des rôles et fonctions, rend paradoxalement le travail des coordinateurs indispensable mais épuisant. Ils craignent un épuisement rapide et précoce : comment coordonner une équipe avec des personnes très individualistes et peu sensibles aux nécessités administratives de l'organisation ?

### **La « femme rentrante »**

Sous cette appellation qui n'est pas la plus gracieuse, on désigne les femmes qui ont renoncé provisoirement à une partie ou à l'ensemble de leur carrière pour se consacrer à leur famille et qui souhaitent réintégrer le marché de l'emploi. Elles travaillent jusqu'à présent à temps partiel pour s'occuper de leurs enfants, elles sont par ailleurs engagées dans d'autres occupations (bénévoles, militantes). Elles souhaitent augmenter leur temps de travail, mais avec d'autres fonctions avec davantage de responsabilité.

### **Le responsable d'association**

On l'a vu précédemment, un nombre assez important de responsables (directeurs et responsables de service) se sont inscrits. On y trouve même, et cela a surpris, quelques « pères fondateurs » de leur association. Ils sont insatisfaits à un double titre. Ils étaient souvent au départ dans des missions de première ligne puis ont endossé petit à petit des tâches de gestion qui se sont accumulées et complexifiées au fil du temps et qui les laissent insatisfaits. Par ailleurs ils se sentent usés et parfois seuls (c'est une fonction qui isole) : ils s'occupent beaucoup de l'association, des travailleurs, mais peu d'eux-mêmes en définitive. Comme le soulignait un des opérateurs, ils ont commencé leur carrière très intéressés « par un job à haute valeur humaine ajoutée », ils ont accepté ensuite un poste de direction « dans l'intérêt de la mission à poursuivre » et peu par le goût de diriger.

### **Le personnel administratif**

Secrétaires mais aussi juristes, ils ont du mal, dans les petites structures, à trouver un alter ego. Ils se sentent isolés, éloignés du cœur de la mission occupé par les travailleurs psychosociaux. Ils ont le sentiment d'avoir peu d'évolution et « s'ennuient ».

## **2.2.2. Vérification de la 1<sup>ère</sup> hypothèse : pertinence du projet**

Pour rappel, la première hypothèse à vérifier de ce projet expérimental se formule ainsi : un dispositif comme le bilan de compétences répond à des besoins et des attentes des travailleurs du secteur, plus particulièrement ceux qui répondent au profil défini dans ce projet (voir supra), en termes de gestion et d'orientation du parcours professionnel. Dit autrement, la première question qui se pose est la suivante : les objectifs proposés répondent-ils à des besoins (**principe de pertinence**) ?

Sur base des informations obtenues (questionnaires mais aussi entretiens avec les participants et avec les opérateurs), nous pouvons valider cette hypothèse. Le dispositif a rencontré son public.

**Quantitativement d'abord**, ce projet a touché  $\pm 1,5\%$  des travailleurs concernés, ce qui, compte tenu de ce que l'on en est en mesure de comparer, peut être considéré comme une réussite. En France, où le dispositif est un droit individuel du travailleur et existe depuis 20 ans, il touchait  $\pm 0,2\%$  des salariés en 2009<sup>70</sup>. En Belgique, dans le secteur des assurances (25.000 travailleurs), le Fond sectoriel propose un dispositif assez proche (voir 1.2.4.2.)<sup>71</sup> et comptabilise 5 à 8 candidatures par an<sup>72</sup>.

Sur le plan quantitatif, on peut dire qu'il y a une demande pour un dispositif tel que le bilan de compétences. Des informations issues de l'évaluation de FormApef permettent d'appuyer ce constat : les participants (2.400 réponses pour 2010) ont la possibilité de cocher dans le formulaire d'évaluation remis en fin de formation, les thèmes de formation qui les intéressent. Sur les 82 thèmes proposés, le bilan de compétences arrive en 24<sup>ème</sup> position. Notons aussi que sur les 10 thèmes les plus cités, quatre concernent le bien-

<sup>70</sup> Source : *Formation professionnelle, annexe au projet de loi de finance pour 2011* (30.209 bilans réalisés en 2009 pour une population d'environ 17 millions de salariés).

<sup>71</sup> <http://www.fopas.be/fopas/fr/7883-bilan-personnel--professionnel.html>

<sup>72</sup> Source : entretien avec la directrice du Fonds.

être au travail : gestion des émotions et du stress, estime de soi, affirmation de soi et aspects psychosociaux du bien-être au travail.

**Qualitativement ensuite.** Notons la variété des profils (dont deux tiers répondent aux critères Groupes à risque actuellement objectivables). Les travailleurs qui ne sont pas au cœur de la mission sont également présents dans le dispositif. Notons la sur-représentation des fonctions de direction et de coordination : nous reviendrons là-dessus. Les candidats ont dans l'ensemble bien compris les objectifs poursuivis par le dispositif. Les besoins qu'ils formulent sont en adéquation avec ce que ce genre d'accompagnement peut offrir. Leurs attentes sont réalistes et non disproportionnées, par rapport à ce que le dispositif peut leur offrir. Ils l'entreprennent au bon moment, quand ils se posent des questions sur leur orientation professionnelle (en lien avec leur vie privée) et pas (encore) atteint par la fatigue professionnelle. Ils sont motivés et prêts à entreprendre des changements si nécessaire. Les participants témoignent d'une grande capacité réflexive. Surtout, l'ensemble des démarches semble être des initiatives individuelles. Ce qui est perçu par les différents acteurs comme une condition de réussite du bilan. Pour rappel, les seuls candidats poussés dans le dos par leur employeur ont annulé leur participation avant de commencer...

## 2.3. Analyse des effets

Nous venons de nous intéresser aux profils et aux dispositions (attentes, besoins) des candidats à l'entrée du dispositif. Nous allons maintenant nous centrer sur les résultats. Quelle est l'efficacité du bilan de compétences ? Est-ce qu'il produit des effets auprès des participants ? Si oui, lesquels ? Sont-ils positifs ? Cette partie est donc consacrée aux résultats engendrés par le bilan de compétences.

Pour ce faire, nous nous basons sur les réponses données au deuxième questionnaire administré trois mois après la fin du bilan, complétées par une série d'entretiens menés auprès des bénéficiaires, ainsi que d'une réunion d'évaluation avec les opérateurs.

Nous avons reçu 52 questionnaires « après » (sur 54 participants, soit 96%, le 55<sup>ème</sup> ayant arrêté en cours de route), les réponses de chaque participant ayant pu être appariées avec celles données par le même participant dans le questionnaire « avant », ce qui permet de faire ainsi une comparaison avant/après (cfr. point 1.1.1.1.).

### Effets possibles du bilan de compétences

Il est possible de classer les effets d'un bilan de compétences en deux catégories principales. La première pourrait s'intituler « **les effets factuels** » du bilan et se caractérise par une modification perceptible (mesurable) dans la situation de l'individu :

- un changement d'emploi ;
- un aménagement de fin de carrière ;
- un changement d'horaires ;
- une réduction ou augmentation du temps de travail ;
- une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- une inscription à une formation ;
- un engagement dans un autre dispositif d'accompagnement (VAE, supervision d'équipe, coaching...) ;
- etc.

La seconde catégorie produirait des « **effets moins factuels** » tels que :

- une meilleure gestion de sa carrière (clarification de ses choix, aide à la prise de décisions) ;
- à long terme, de meilleures relations avec les collègues et/ou les supérieurs hiérarchiques ;
- etc.

Claude Lemoine<sup>73</sup> pointe également une série d'**effets psychologiques** du bilan de compétences, que l'on pourrait ranger dans cette seconde catégorie. Pour l'auteur, un bilan peut redonner un certain « dynamisme psychologique » dans le sens où il peut (re)stimuler une personne. Un bilan peut, par exemple, pousser une personne à (re)devenir maître de sa situation et à se remettre en activité. Ensuite, le bilan facilite le repérage de ses propres compétences. Ces compétences sont tant celles que le sujet maîtrise déjà que celles qu'il pourrait apprendre à développer afin d'élargir son capital. A côté de cela, un tel dispositif peut augmenter le sentiment de mieux se connaître et donc, de mieux porter attention à soi, à ses besoins et à ses limites. Dans ce sens, il peut prévenir une kyrielle de conséquences néfastes : sentiment de lassitude, épuisement professionnel, stress, acceptation de tâches inadaptées au professionnel, etc. Enfin, le bilan de compétences peut également avoir des vertus en termes d'estime de soi.

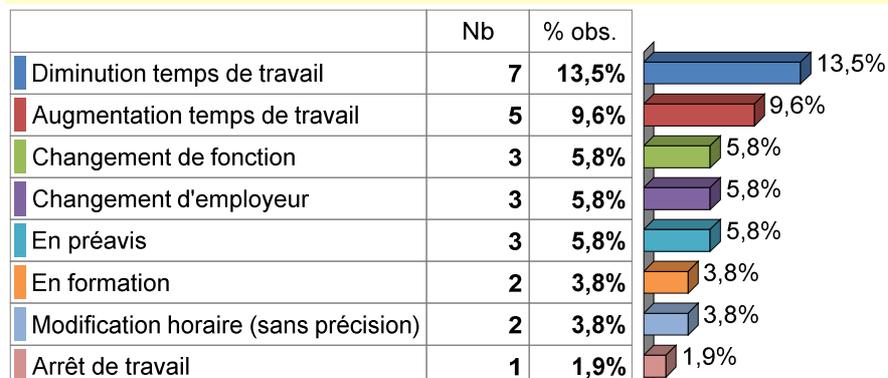
---

<sup>73</sup> Lemoine, C. *Se former au bilan de compétences : comprendre et pratiquer cette démarche*. Paris, Dunod, 2002, p. 117 à 120.

### 2.3.1. Exploitation du questionnaire

- Ce qui a changé depuis le démarrage

#### Ce qui a changé depuis le démarrage du bilan (question ouverte)



**Figure 23**

Le questionnaire « après » débutait avec une question ouverte dans laquelle nous demandions aux bénéficiaires de nous décrire ce qui avait changé pour eux depuis le démarrage du bilan, que ce(s) changement(s) soi(en)t consécutif(s) à une décision personnelle ou non, liée ou pas au bilan de compétences.

Les principaux changements concernent le temps de travail (diminution, augmentation ou modification (sans précision)). Trois d'entre eux ont changé d'employeur, le même nombre est en préavis. Pour information, cinq parmi ces six bénéficiaires avaient déclaré dans le premier questionnaire leur désir de changer d'employeur.

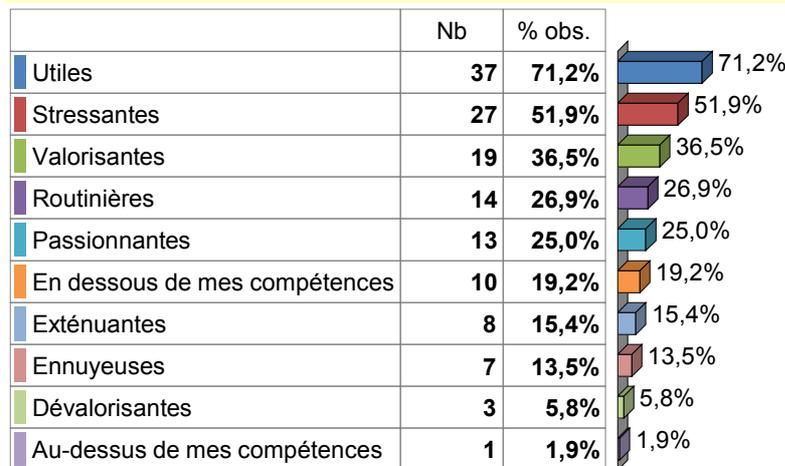
On peut donc mesurer ici une série d'effets concrets. Même s'il faut, bien entendu, tenir compte du contexte (et donc d'autres variables), tous ces changements ne peuvent être imputés entièrement et uniquement au dispositif.

- Appréciations de leur situation actuelle

La satisfaction des 52 bénéficiaires ayant renvoyé le questionnaire « après », sur une échelle allant de 1 à 8 est de 5,28 en moyenne. Le score des mêmes pour leur situation « avant » avait été de 4,77. 21,1% ont actuellement un avis négatif (contre 38,5% « avant »). Leur appréciation de leur situation actuelle est donc légèrement plus positive.

- Evaluation des tâches

#### Description des tâches (après)



**Figure 24**

La même question avait été posée avant (voir figure 18). Leurs réponses sont sensiblement les mêmes, si ce n'est qu'ils sont plus nombreux à considérer que leurs tâches sont utiles (50% -> 71,2%).

- Les projets

Pour rappel, au seuil de l'entrée dans le dispositif, six candidats sur 10 envisageaient de changer d'employeur. Ils ne sont plus que 46,2% trois mois après la fin du bilan. Il est intéressant de noter que d'un côté, 45,2% de ceux (celles) qui avaient l'intention de changer d'employeur « avant » ont changé d'avis, tandis que de l'autre, 22,2% des candidats qui déclaraient ne pas vouloir changer d'employeur, sont maintenant décidés à changer.

Pour ce qui est du temps de travail. Un tiers de ceux qui voulaient augmenter leur temps de travail, ne le veulent plus, certains voulant même le diminuer à présent (8,3%). De même, un tiers des candidats qui déclaraient vouloir diminuer leur temps de travail ne le veulent plus (14,3% voulant d'ailleurs l'augmenter).

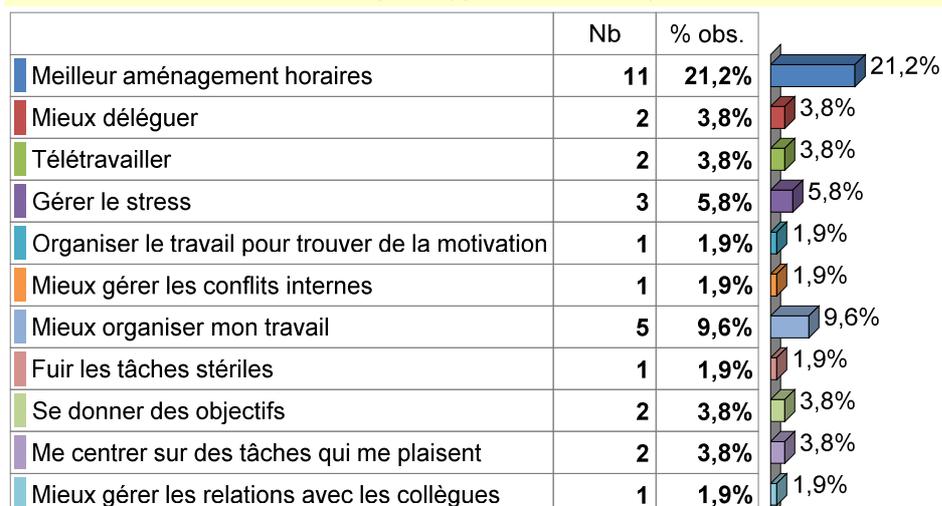
Par ailleurs, ils sont près de 7 sur 10 (69,2%) à avoir l'intention de suivre une formation dans les prochains mois, 42,3% à changer de fonction, 40,4% à modifier les relations avec les collègues (32,7% avec la direction).

30,8% se disent prêt à changer de secteur. Onze bénéficiaires nous donnent des précisions : trois veulent sortir du Non-Marchand, deux visent le monde de la formation, deux, le secteur de l'environnement, un, la thérapie, un, le secteur des personnes âgées, deux enfin veulent rester dans le Non-Marchand mais sans préciser.

Ils sont aussi 71,2% à vouloir modifier leur manière de travailler. Nous avons des précisions pour un certain nombre d'entre eux.

La thématique qui arrive en tête concerne l'aménagement des horaires de travail. Le souhait du travail à domicile va dans le même sens. Les autres résolutions concernent la gestion du stress, la délégation de tâches, la recherche de la motivation ou de tâches plus satisfaisantes, la gestion des conflits internes ou les relations avec les collègues.

### Modifier manière de travailler "après" (question ouverte)

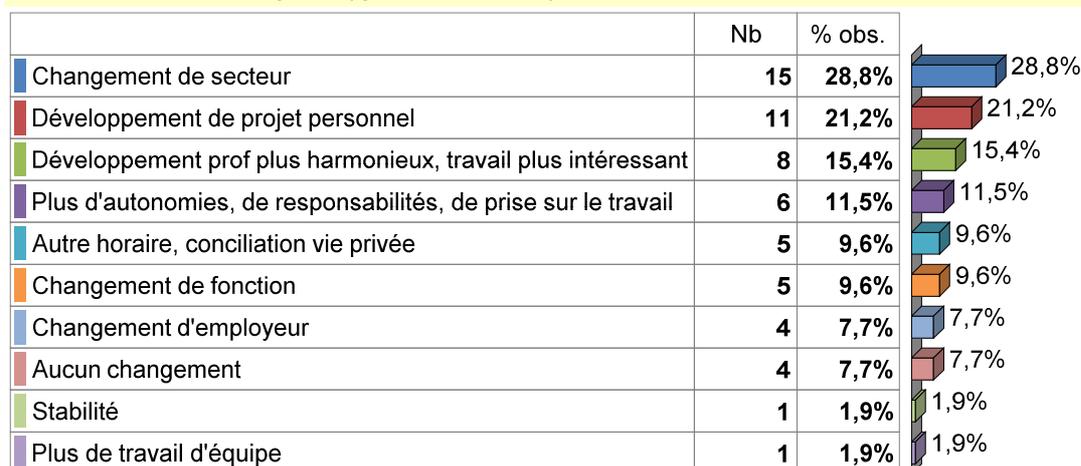


**Figure 25**

- Vision de leur avenir dans 5 ans

Comme dans le premier questionnaire (voir figure 22), nous leur avons demandé comment ils voyaient l'évolution de leur parcours professionnel dans les 5 ans. La modification la plus évidente est l'apparition d'un nouveau thème qui tourne autour du développement d'un projet personnel et qui n'était pas formalisé dans les premières réponses, le plus souvent à côté du travail actuel : loisirs, activités indépendantes, etc. Comme si un des résultats les plus palpables du bilan avait été, pour un certain nombre d'entre eux d'accepter leur situation professionnelle et de plutôt investir dans des activités parallèles.

### Situation dans 5 ans "après" (question ouverte)

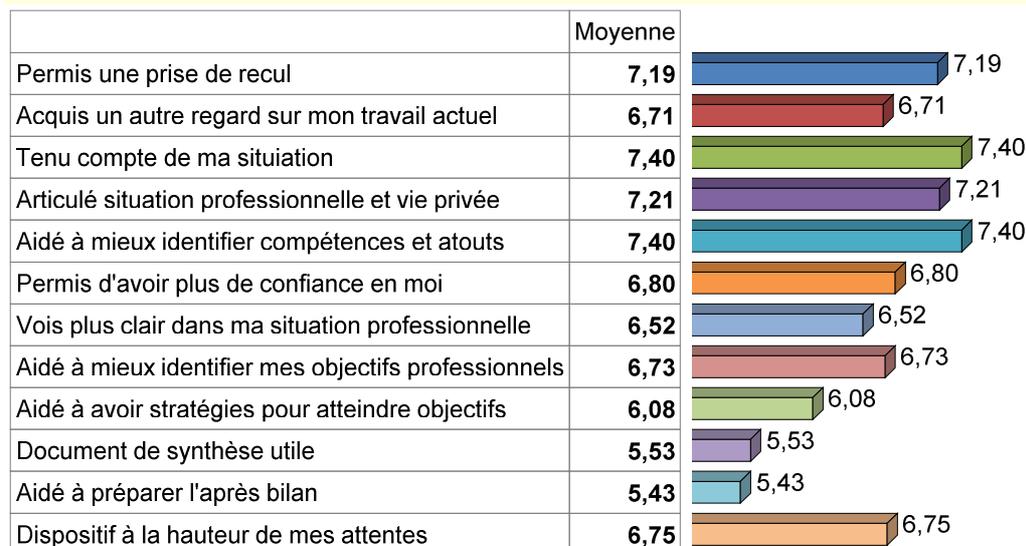


**Figure 26**

- Appréciation de l'accompagnement

Comme le montre le tableau de synthèse ci-dessous qui présente la moyenne des réponses sur une échelle d'accord allant de 1 à 8, les bénéficiaires font dans l'ensemble une évaluation positive de l'accompagnement. Les avis plus mitigés concernent plutôt la fin du processus d'accompagnement : l'aide à avoir une stratégie pour atteindre les objectifs, l'utilité et l'utilisation du document de synthèse remis à la fin du bilan, l'aide à préparer l'après bilan.

### Satisfaction dispositif



**Figure 27**

Le cahier de charges et la convention liant le Fonds aux opérateurs, prévoyaient la possibilité d'organiser deux entretiens de suivi dans les 12 mois qui suivent la fin du bilan. 44,2% des candidats se sont vus proposer cette possibilité. Les opérateurs ont eu, semble-t-il, une attitude très variable quant à cette proposition, comme le montre le tableau ci-dessous. Cette attitude a pu être influencée par une surcharge de travail consécutive à l'inscription tardive de certains travailleurs dans le dispositif et/ou à un problème de répartition des candidats entre opérateurs (voir figure 13).

Pourcentage de candidats déclarant avoir reçu une proposition de suivi selon l'opérateur	
Opérateur 1	100%
Opérateur 2	57,1%
Opérateur 3	55,6%
Opérateur 4	33,3%
Opérateur 5	36%

**Figure 28**

Nous avons demandé aussi aux participants de citer trois points qui leur paraissaient faibles, de l'accompagnement reçu.

Beaucoup citent les problèmes de gestion du temps. Le dispositif leur paraît trop court, trop rapide, un rendez-vous tous les 15 jours ne permettant de prendre le recul nécessaire. Un certain nombre pointent la faiblesse des outils proposés : trop abstraits, pas assez spécifiques aux métiers du Non-Marchand... D'autres soulignent le décalage qui peut exister entre le projet émergent du processus d'accompagnement et les principes de réalité. Le suivi pose problème aussi pour certains : « comment assurer la mise en œuvre pour la suite », « j'aurais souhaité un suivi de loin en loin (dans 6 mois, un an...) », « le bilan devrait être complété par un accompagnement à la réorientation », etc.

Cinq participants trouvent que le processus proposé n'était pas assez spécifique à leur situation, soit qu'il ne tienne pas compte du secteur Non-Marchand, soit qu'il ne tienne pas compte des fins de carrière.

### Points faibles de l'accompagnement (Question ouverte)

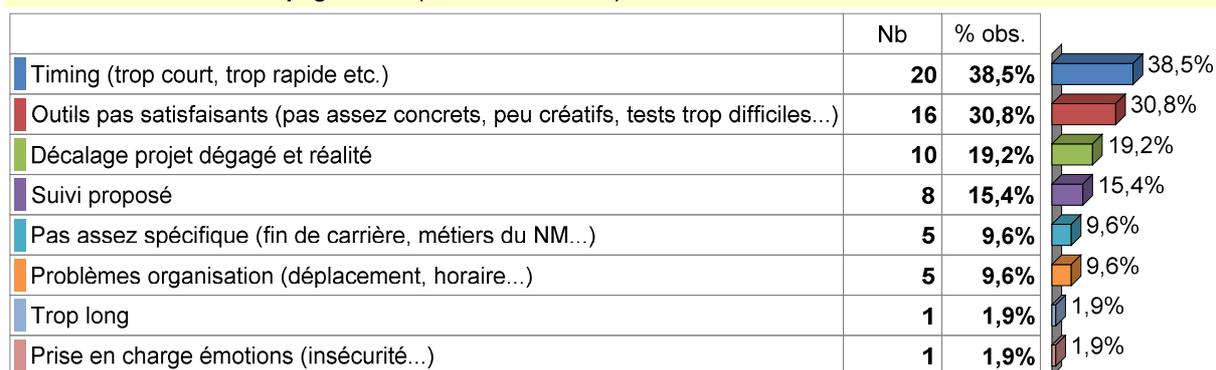


Figure 29

### 2.3.2. Analyse des entretiens menés

Tous les candidats rencontrés ont fait part d'un changement dans leur situation et/ou dans la perception de celle-ci depuis la fin de leur bilan de compétences. L'objet et le degré de ce changement sont propres à chaque candidat. Il y a donc presque autant de résultats différents que de bénéficiaires engagés dans le dispositif. Ces différences se marquent dans la nature du changement (quel changement ?), son intensité (quel degré ?) et son appropriation (quelle exploitation du changement ?).

- Se connaître davantage

Tout d'abord, des propos des bénéficiaires on peut déduire que le bilan de compétences permet de se connaître davantage. Les personnes sont amenées à réfléchir sur elles-mêmes et à répondre à des tests dévoilant certains traits de leur personnalité. Certains éléments parfois inaccessibles à la conscience sont ainsi dévoilés et renvoyés au bénéficiaire par le conseiller. Cette découverte sur soi produit inévitablement des effets secondaires : s'accepter, savoir (mieux) formuler ses besoins et ses attentes, exploiter ses qualités à bon escient, travailler des défauts, etc. Cela peut également avoir des conséquences sur le fonctionnement d'une équipe : en apprenant à mieux se connaître, on apprend aussi à relativiser et à accepter les différences des autres. Lorsqu'une personne a une bonne connaissance d'elle-même, elle sait plus facilement s'exprimer dans le respect mutuel et donne ainsi l'occasion aux autres de pouvoir en faire autant.

« Pendant le bilan, j'ai appris à mieux me connaître. Le bilan a été une mise au point personnelle et professionnelle ».

« Le bilan de compétences a permis d'améliorer ma façon de communiquer ».

« Je comprends mieux la manière d'agir de la direction ».

- Effet sur la motivation

Ensuite, plusieurs candidats ont trouvé que le bilan de compétences favorisait leur motivation. A leurs yeux, profiter d'un tel dispositif d'accompagnement augmenterait la motivation à poursuivre leur activité professionnelle. En effet, ayant une meilleure connaissance d'eux-mêmes et de leurs attitudes, les candidats se sentiraient plus déterminés à poursuivre en faisant preuve de persévérance, d'entrain et de dynamisme. En comprenant mieux leur fonctionnement et leurs compétences, les personnes apprennent à prendre du recul en cas de problèmes, bénéficient de certaines pistes et donc, se sentent plus épanouies. Elles parviennent ainsi à garder l'envie de travailler parce qu'elles ont trouvé des ressources pour se positionner professionnellement.

« Je ressens plus de satisfaction dans mon travail, j'ai pris conscience que cela nous appartenait... ».

*« L'intérêt d'un bilan de compétences, c'est que l'on peut faire le point, s'arrêter et réfléchir à ce dans quoi on est. Cet arrêt permet de repartir d'un autre pas, en meilleure forme ».*

- Voir plus clair dans sa situation professionnelle

Un bilan de compétences permet également d'y voir plus clair dans sa propre situation professionnelle. Le professionnel, directement impliqué dans sa situation, ne sait pas toujours prendre le recul nécessaire pour analyser celle-ci. Cet éclairage peut déboucher sur de nouvelles organisations de travail, une meilleure répartition des tâches... Cet accompagnement a été utile pour les personnes ayant deux casquettes<sup>74</sup> et/ou les personnes évoluant dans une institution où les rôles de chacun ne sont pas clairement définis (flou des fonctions, flou institutionnel). Le bilan de compétences les amène donc à décortiquer leurs fonctions et leur place dans l'institution de façon à y voir plus clair. Dans certaines institutions sociales du secteur non-marchand, les fonctions ne sont pas toujours clairement définies (membres de l'équipe faisant partie du CA, absence du responsable et reprise temporaire du poste par un collègue, etc.).

*« Je suis secrétaire-accueillante mais depuis que la responsable administrative est absente, je la remplace officieusement. Cette situation est floue et engendre certains problèmes : mauvaise répartition des tâches, fonctions confuses, tensions avec les collègues... Le bilan m'a permis de savoir si je continuais dans cette voie ou pas... ».*

- Un moyen de reconnaissance

Aussi, le bilan de compétences peut être utilisé par le travailleur comme un véritable outil de négociation. Il peut permettre à l'employeur de prendre conscience de l'investissement de son employé et de sa capacité à développer sa réflexivité professionnelle. Les effets du bilan de compétences peuvent se traduire en termes de reconnaissance par les collègues et l'employeur.

*« Le bilan m'a aidé à mieux me vendre... ».*

*« Le bilan m'a redonné confiance en mes possibilités et je sais dorénavant les mettre en valeur dans le service où je travaille ».*

*« Le bilan de compétences a permis de modifier le regard de l'administratrice déléguée sur moi-même (...) Elle a pris conscience que je m'investissais réellement dans le travail ».*

- Une réorientation

Pour certains candidats interviewés, le bilan de compétences permet de se (ré)orienter. Contrairement aux services d'orientation en fin de secondaire, le bilan intervient à un moment précis de la carrière de l'individu et lui permet de revoir sa trajectoire. Cela vaut principalement pour les personnes qui hésitaient entre deux orientations professionnelles avant de démarrer dans la vie active. Le bilan de compétences peut ainsi être considéré comme une « deuxième chance » permettant à ces individus de se repositionner sur le plan professionnel et de revenir sur des choix posés antérieurement.

- Autres mesures d'accompagnement

Certains ont également souligné que le bilan de compétences n'est pas la panacée.

*« Le bilan de compétences n'a pas révolutionné ma vie professionnelle mais je pose maintenant un autre regard sur celle-ci ».*

---

<sup>74</sup> notamment les coordinateurs qui ont accepté cette fonction en plus de leur fonction initiale (AS par exemple).

*« Je n'ai pas découvert durant le bilan de nouvelles compétences dont je n'avais pas connaissance. Mais le bilan m'a offert un éclairage ».*

Le bilan de compétences ne règle pas tous les problèmes et n'éclaircit pas toutes les zones floues. Il permet de mieux se positionner à un moment donné de sa carrière et de sa vie, mais il n'empêche pas le(s) questionnement(s) futur(s). Il s'agit d'un processus continu et non d'une solution unique. Certaines personnes trouvaient intéressant de combiner cette mesure individuelle avec d'autres mesures collectives (par exemple, la supervision d'équipe).

*« En parallèle au bilan de compétence, l'équipe a bénéficié d'une supervision. Celle-ci a permis de clarifier certains points du fonctionnement de l'institution tandis que le bilan de compétences m'a aidé à mieux me situer individuellement (...) La combinaison des deux était intéressante car les collègues étaient davantage ouverts et réceptifs aux désirs individuels de chacun ».*

- Déclencheur de projets

Enfin, le bilan de compétences permet de songer de manière plus concrète à ses désirs et projets et permet d'être l'élément déclencheur pour franchir un cap (ou y réfléchir plus sérieusement). Par exemple, avant le début du bilan, certaines personnes voulaient reprendre une formation mais ne savaient pas le moment ni l'intitulé de celle-ci. Ces mêmes personnes, après la fin de leur bilan, réfléchissaient à une formation bien précise et s'étaient déjà renseignées sur l'organisme de formation, la durée de celle-ci, le programme des cours, etc.

*« J'ai eu un regard extérieur, neutre et cela m'a confronté dans mon envie de reprendre une formation (...) Je vais entamer un graduat de cadre dans le non-marchand ».*

*« Le bilan m'a permis de confirmer mon désir de créer une asbl... ».*

- « Effet GRH »

Dans les entretiens que nous avons pu mener avec les opérateurs, on peut aussi souligner un effet qui nous semble important et qui concerne la gestion des ressources humaines. Nous avons déjà souligné précédemment les problèmes souvent liés à la taille des associations : flou institutionnel, rôles mal définis, pas de profil de fonction, etc. Plusieurs opérateurs ont proposé aux participants de les aider à rédiger leur profil de poste et de le faire valider par leur employeur. Quand le participant était lui-même dirigeant de l'association, ce travail s'élargissait aussi à ses collaborateurs directs.

- Points faibles

Ce qui ressort des entretiens menés en termes d'évaluation négative rejoint en partie ce qui a déjà été soulevé dans l'exploitation des questionnaires :

- La gestion du temps : demande d'adapter la fréquence des entretiens aux situations des personnes (négocier les intervalles entre les séances et l'étalement des entretiens dans le temps) ;
- La gestion du suivi : demande de confirmer la possibilité d'un suivi (plusieurs candidats ont été déçus de ne pas se voir proposer de suivi alors qu'il était prévu initialement).

Notons un élément neuf :

- Certains candidats ont été surpris par l'ampleur de l'investissement personnel (en termes de temps mais aussi d'engagement) et proposent d'insister davantage sur cet aspect. Notons que nous n'avons pas enregistré d'abandon lié à cette difficulté.

### 2.3.3. Vérification de la 2<sup>ème</sup> hypothèse : efficacité du projet

Pour rappel, la 2<sup>ème</sup> hypothèse, celle « en aval » du dispositif, s'intéresse aux résultats et est formulée ainsi : « le dispositif produit des effets positifs auprès des participants quant à leur perception de leur trajectoire professionnelle et à la définition (et la mise en place) de leurs projets. Le dispositif permet aux participants de transférer effectivement les acquis accumulés lors de l'accompagnement, dans le développement de leurs projets professionnels ou autre. »

Les informations que nous avons pu recueillir auprès des participants (questionnaires et entretiens) et auprès des opérateurs, nous permettent d'identifier d'une part des effets, d'autre part de penser que ceux-ci sont globalement positifs :

- Effets factuels : changements concrets et assumés dans les situations professionnelles (aménagement horaire, choix de formation, changement de fonction, d'emploi, etc.) ;
- Effets moins factuels (effets psychologiques notamment) : sentiment de meilleure maîtrise de leur parcours, nouveaux projets en perspectives, etc.

Dans l'ensemble, les participants apprécient positivement leur accompagnement. Beaucoup de participants (les opérateurs les rejoignent aussi sur ce point) demandent davantage de la souplesse dans la gestion du temps et l'enchaînement des rendez-vous.

Certains auraient aussi souhaité davantage de soutien lors de la phase de conclusion (définir des objectifs opérationnels, utilité du document de synthèse, aide pratique à l'après bilan...). La phase du transfert des acquis d'une formation ou d'un accompagnement dans la situation professionnelle (ou dans le cas présent, dans la situation de vie tout court) est en général une phase délicate. La convention prévoyait l'organisation facultative d'entretiens de suivi. Ceux-ci paraissent un élément important du transfert : un peu moins de la moitié des participants en ont bénéficié.

On voit cependant que le transfert des acquis se fait : le bilan de compétences est suivi de changements dont on peut difficilement prétendre qu'ils ne sont pas en partie la conséquence du travail produit dans l'accompagnement.

On peut penser aussi que les effets ne concernent pas seulement les individus. Il y a aussi des effets indirects pour les associations, même si le protocole de cette étude ne prévoyait pas de les mesurer : nous pointons notamment l'effet GRH que nous avons mis en évidence. L'hypothèse est que des individus plus au clair sur leur orientation professionnelle constituent un plus pour les associations du secteur.

## **2.4. Le travail des opérateurs : repérage des bonnes pratiques**

Dans ce qui suit, nous avons identifié ce qui nous semblait les bonnes pratiques repérables dans le travail fourni par les opérateurs. Pour ce faire, nous nous basons sur différentes sources :

- Exemples de documents pédagogiques fournis aux bénéficiaires ;
- Documents de synthèse transmis aux candidats et rendus anonymes ;
- Informations transmises par les candidats lors des entretiens.

### **2.4.1. Phase préliminaire (un rendez-vous)**

Lors de cette phase, le conseiller explore les attentes du candidat par rapport au bilan de compétences.

À quel moment de la carrière se situent le bénéficiaire et son bilan de compétences ?

- Souhait d'élargissement de son champ professionnel après dix ans dans la même fonction et la même institution ?
- Souhait d'évolution professionnelle après trois ans dans une fonction en dessous de ses compétences ?
- Souhait d'une augmentation de temps de travail à l'intérieur de son emploi ?

Le conseiller fournit des informations concernant les objectifs du bilan, les méthodes utilisées et le timing.

En cas d'accord entre le conseiller bilan et le candidat, la convention tripartite (candidat, organisme de bilan et Fonds ASSS) précise les engagements de chacune des parties.

### **2.4.2. Phase d'investigation (quatre à cinq rendez-vous)**

Cette phase se déroule durant deux à trois mois autour de quatre à cinq rendez-vous. Une partie importante de l'investigation se déroule entre les séances. Le conseiller fournit au bénéficiaire un dossier, appelé parfois portefeuille de compétences, reprenant les questionnaires et exercices de base du bilan. Ce dossier est complété par le bénéficiaire en bonne partie entre les séances. Des questionnaires complémentaires ainsi que des tests informatisés sont proposés plus tard dans le cheminement. Lors des séances le conseiller explicite le sens des questionnaires proposés et accompagne le bénéficiaire dans l'exploration des différentes facettes de sa situation de vie professionnelle. Il fournit un éclairage et une interprétation des résultats obtenus aux questionnaires et tests. On peut distinguer une phase d'évaluation (souvent d'abord basé sur l'auto-analyse et ensuite sur tests standardisés), une phase davantage de restitution (où le conseiller restitue et commente les résultats entre autres aux tests) et enfin une phase d'élaboration du projet professionnel (où il importe d'apporter à la construction du projet des éléments nécessaires concernant le marché de l'emploi et de la formation).

#### **2.4.2.1. Evaluation**

- Analyse du parcours de vie

Le conseiller propose au travailleur d'analyser son parcours de vie dans ses différentes dimensions :

- Formations initiales
- Formations complémentaires
- Expériences professionnelles
- Activités extra-professionnelles
- Histoire personnelle et familiale

La reconstitution de l'histoire de vie vise à expliciter et traduire les expériences en compétences et motivations :

- Qu'est-ce qui a guidé les choix d'études et de formations ?
- Qu'est-ce qui a été source de satisfaction et d'insatisfaction dans les premières expériences professionnelles ?
- Qu'est-ce qui a permis de réaliser telle tâche en termes de compétence ?

Quel regard est donné aujourd'hui à cet ensemble de compétences et de motivations ?

- Tel intérêt envers un loisir durant les études ne vaudrait-il qu'il devienne source d'inspiration dans la suite de sa vie professionnelle ?
- L'importance accordée à telle condition de travail lors de l'entrée dans la vie professionnelle vaut-elle encore aujourd'hui ?
- Quelles sont les compétences au cœur de sa vie professionnelle ?
- Quelles sont les compétences extra-professionnelles qui pourraient être transférées dans le contexte professionnel ?

- Analyse systématique des compétences et des motivations à partir de listes

#### Savoir-faire

À partir de listes de compétences (verbes d'action), il y a identification d'un ensemble de compétences acquises.

Ensuite il y a une détermination des motivations à développer ces compétences dans l'avenir :

- quelles sont les compétences déjà acquises qu'on souhaite utiliser dans l'avenir ?
- quelles sont les compétences qu'on ne tient plus à renforcer dans la suite du parcours professionnel ?
- quelles sont compétences non acquises qu'on souhaite développer ?

#### Savoir-être

À partir de listes de qualités, il y a identification des traits de personnalité.

Après une éventuelle validation auprès de l'entourage, le bénéficiaire est invité à expliciter ses choix de qualités principales.

#### Valeurs

À partir de ses représentations sur le travail et de liste de valeurs, le bénéficiaire clarifie ses priorités de vie et la signification du travail.

- Analyse de contexte actuel de travail

Le conseiller accompagne le bénéficiaire dans son analyse de son environnement professionnel actuel :

- Quels sont les motifs de satisfaction et d'insatisfaction de son emploi ?
- Quelles sont les zones de confort et d'inconfort dans l'exercice de sa fonction ?
- Quelle est l'étendue ou l'étroitesse de son champ professionnel (fonction, équipe de travail, institution, secteur) ?
- Quelles sont les opportunités et les menaces d'évolution de sa fonction (et de son institution) ?
- Quelles sont les contraintes et les opportunités du contexte de vie privée (santé, vie familiale, loisirs, logement)

Cette analyse de l'environnement professionnel vient également éclairer son souhait d'évolution professionnelle.

- Tests et questionnaires structurés

Afin d'apporter un point de vue complémentaire à celui des exercices d'auto-analyse, divers tests et questionnaires structurés sont proposés :

- Concernant la personnalité et les motivations (mode de collaboration, style de management, intérêts professionnels, mode de pensée, valeurs, stress)
- Concernant les capacités intellectuelles (raisonnement en logique verbale et non verbale)

### **2.4.2.2. Phase de restitution**

Le conseiller apporte lors des entretiens les résultats des tests et questionnaires. Il invite le bénéficiaire à résumer les éléments recueillis susceptibles de favoriser ou non le projet professionnel.

### **2.4.2.3. Elaboration du projet professionnel**

- Ouverture à un ensemble de possibilités

Il s'agit d'abord d'ouvrir ses perspectives : quels sont les objectifs professionnels envisageables sur base des résultats de ce qui précède ?

Ensuite il convient d'analyser les avantages et inconvénients de ces pistes d'évolution en se basant sur une recherche d'information sur les métiers, le marché de l'emploi et de la formation, et en vérifiant la cohérence de ces pistes par rapport à ses valeurs et son contexte de vie privée.

Le conseiller accompagne le bénéficiaire durant ce processus d'orientation vers un choix d'activité(s).

- Définition de l'objectif professionnel

Il s'agit d'arriver à définir en termes précis un ou plusieurs objectifs professionnels :

- Quel métier avec quelles spécificités dans quel environnement ?
- Quelles compétences nécessaires requises ?
- Quelles compétences déjà acquises et quelles compétences à acquérir ?

- Détermination des étapes pour atteindre les objectifs professionnels

Suivant les compétences du bénéficiaire, son contexte actuel de travail et de vie privée, ses aspirations, le marché de l'emploi et de la formation, différentes étapes possibles, par exemple :

- Modification de sa manière de s'investir dans le travail
- Renégociation interne avec l'employeur et l'équipe de travail (temps de travail, tâches, fonction...)
- Choix de formations complémentaires (modalités, localisations, qualifications obtenues)
- Recherche d'emploi

### **2.4.3. Phase de conclusion (un rendez-vous)**

#### **2.4.3.1. Transmission d'un document de synthèse**

Le type de document transmis a été fort variable d'un opérateur à l'autre. Quelquefois il a été différent d'un conseiller à l'autre au sein d'un même opérateur. Un conseiller changeait de modèle de document selon le type de projet qui se dessinait en fin de bilan (curriculum vitae pour une recherche d'emploi, dessin créé par le bénéficiaire...).

Est présenté ci-dessous un schéma type de document de synthèse reprenant l'ensemble du travail réalisé.

## **Schéma de document de synthèse**

### **a. Résumé des différentes phases**

Phase préliminaire

Phase d'investigation (évaluation - restitution des résultats - élaboration de projet)

Phase de conclusion

### **b. Exploration de la situation actuelle**

Analyse de la fonction actuelle

Positionnement du bénéficiaire par rapport à sa fonction (satisfactions et insatisfactions)

Perspectives d'évolution à l'intérieur de la structure

Portée de la demande de bilan de compétences vu le contexte professionnel actuel

### **c. Synthèse de la trajectoire de vie**

Motifs de choix d'études et des différentes expériences professionnelles

Satisfactions et insatisfactions dans son parcours

Attentes par rapport à l'avenir vu le parcours

### **c. Inventaire des compétences**

Liste de compétences professionnelles

Style de personnalité

Atouts et axes de progrès utiles pour l'évolution professionnelle

### **d. Inventaire des motivations**

Intérêts envers des secteurs d'activité et des tâches

Valeurs et priorités de vie

Conditions de travail souhaitées

### **e. Définition du projet professionnel**

Objectifs d'évolution professionnelle à court, moyen, long terme (quoi – avec qui – dans quel contexte)

Compétences utiles déjà acquises

Compétences nécessaires encore à acquérir

Étapes et démarches pour atteindre les objectifs

## **2.4.3.2. Préparation de retour vers le lieu de travail**

Que dire du bilan à son responsable hiérarchique et à ses collègues ?

Préparation d'un argumentaire pour exprimer un souhait d'évolution professionnelle.

## **2.4.3.3. Préparation du suivi**

Il était prévu que les participants puissent bénéficier de deux rendez-vous afin de soutenir la mise en œuvre du projet.

Il s'agit à ce stade de se mettre d'accord sur une date ou une période pour prendre rendez-vous.

## **2.4.4. Phase de suivi (un à deux rendez-vous)**

Ces rendez-vous offrent au bénéficiaire un soutien à la mise en œuvre de son professionnel.

Selon les informations recueillies auprès des candidats, nous l'avons vu précédemment, ils n'ont pas toujours eu lieu.

### 3. Synthèse

Ce rapport a présenté le dispositif « bilan de compétences », ses particularités mais aussi ses liens avec des thématiques connexes (notamment l'orientation tout au long de la vie et l'accompagnement professionnel). La présente étude avait pour vocation d'évaluer le projet-pilote mené par le Fonds.

Deux hypothèses ont guidé cette étude :

- une hypothèse portant sur la pertinence du dispositif : répond-t-il à des besoins et à des attentes des travailleurs ?
- une seconde hypothèse s'intéressant à son efficacité : produit-il des effets positifs auprès des participants et lesquels ?

Afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses, deux types d'analyse ont été réalisés :

- une analyse quantitative auprès des candidats (questionnaires « avant » et « après ») ;
- une analyse qualitative auprès de certains candidats (entretiens semi-directifs) et auprès des opérateurs (réunion de travail et envoi des outils utilisés).

L'hypothèse relative à la pertinence du dispositif est confirmée sur les plans quantitatif et qualitatif. Quantitativement, le projet a touché environ 1,5% des travailleurs concernés. Qualitativement, les candidats ont formulé des besoins cohérents (être mieux dans sa fonction actuelle, mieux concilier vie de famille et vie professionnelle, mieux s'épanouir, etc.) et des attentes réalistes par rapport au dispositif. En effet, même si les tenants et les aboutissants du dispositif restaient vagues pour beaucoup d'entre eux, les candidats connaissaient les possibilités et les limites de l'accompagnement (leur quotidien professionnel les confronte en effet à cette thématique). Le moment choisi pour entamer un tel dispositif s'est également avéré opportun (émergence de questions sur leur orientation professionnelle sans état d'épuisement). Enfin, nous avons relevé le caractère spontané des démarches des travailleurs. Les opérateurs ont souligné le réel investissement des candidats rencontrés. On peut noter également la fiabilité des données récoltées : en effet plus de 95% des questionnaires « avant » et « après » ont été reçus et traités.

L'efficacité du dispositif (deuxième hypothèse) se voit également confirmée. En effet, les candidats rencontrés estiment dans leur ensemble avoir changé, dans des degrés variables, leur situation et/ou leur perception de celle-ci depuis la fin de leur bilan de compétences. Les effets s'avèrent également positifs, même si certaines nuances sont à préciser. Ceux-ci sont variés : meilleure connaissance de soi (effets qui se répercutent parfois sur les relations avec les autres ainsi que sur leur confiance en eux), augmentation de leur motivation (qui a des conséquences sur leur investissement dans le travail), clarification de leur situation professionnelle (avec éventuellement de nouvelles organisations de travail et/ou une meilleure répartition des tâches), meilleure connaissance des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques, etc. Ainsi, le dispositif permet aux participants de transférer les acquis amassés lors de l'accompagnement, dans le développement de leurs projets professionnels ou autre.

En somme, le dispositif a globalement rencontré ses objectifs. Celui-ci a en effet répondu à des besoins et à des attentes mais a également produit des effets auprès des participants. Cette synthèse sera suivie par une série de recommandations développées ci-après. Rappelons que le bilan de compétences est une pratique d'accompagnement parmi d'autres. Il n'est pas une solution miracle à un problème donné mais un processus de réflexion possible grâce à l'association de deux personnes : le candidat et le conseiller.

## 4. Recommandations

A l'issue de cette évaluation, une série de recommandations peuvent être formulées en regard des résultats. Elles sont à lire en fonction des suites que le Fonds donnera à cette expérimentation. Nous les formulons dans l'hypothèse où le Fonds déciderait de poursuivre d'une manière ou d'une autre cette action. Nous les avons classées par thème :

- celles qui relèvent de l'organisation du dispositif, les plus pratiques ;
- celles qui considèrent le ou les publics cibles ;
- celles qui concernent la connaissance du secteur et des travailleurs ;
- celles qui mettent le dispositif BC en lien avec d'autres dispositifs ;
- celles qui resituent l'enjeu au niveau de l'orientation professionnelle ;
- une dernière concernant la diffusion du présent rapport.

### 1. Sur l'intérêt de la démarche d'expérimentation

Nous soulignons d'abord la pertinence, par rapport à des matières émergentes sur lesquelles les Fonds sont amenés à se prononcer, à continuer à travailler, comme dans ce projet-pilote, sur le mode de l'expérimentation à laquelle est jointe, dès le démarrage d'un dispositif soutenu d'évaluation. C'est-à-dire de se donner la liberté de tester des hypothèses de travail, de continuer ou pas, sur les mêmes bases ou pas, en s'appuyant notamment des enseignements livrés par l'évaluation.

### 2. L'organisation du dispositif

2.1. Maintenir le principe de base qui a prévalu dans le projet-pilote : **la démarche d'inscription doit rester à l'initiative du travailleur.**

2.2. **Maintenir un dispositif de contrôle de qualité** : comme pour les autres activités développées par les Fonds, il est souhaitable de maintenir des outils de contrôle administratif et de la qualité des actions entreprises. Des outils ont été mis au point pour l'évaluation de ce projet, ils peuvent être récupérés, adaptés et améliorés.

- Une suggestion : réaliser, avec les travailleurs concernés, une évaluation du dispositif par l'employeur en cas de réalisation du bilan durant le temps de travail.

2.3. **Participation financière de l'employeur** : si les groupes à risque (GAR) devenaient public exclusif de ce dispositif (voir plus bas), une proposition serait d'accepter les autres candidats moyennant l'intervention financière de l'employeur, à la condition que ce dernier soit demandeur, la règle étant que la démarche doit rester à l'initiative du travailleur.

2.4. **Souplesse dans l'organisation des séances** :

- Conserver ou accentuer la souplesse du dispositif en ce qui concerne l'étalement dans le temps des entretiens, (beaucoup de candidats trouvant que le rythme des séances était trop soutenu) ;
- Le dispositif permettait aux bénéficiaires de mener ce BC pendant ou en dehors des heures de travail. Nous recommandons de maintenir cette possibilité, les deux ayant montré leur pertinence dans le projet.

2.5. **Information des candidats** : continuer à bien informer les candidats potentiels sur le dispositif (insister sur l'investissement personnel qu'il requiert).

2.6. **Accessibilité** : le projet avait mis l'accent sur la proximité de l'offre (voir point 1.2.1.5.). Veiller à ce que les opérateurs proposent les bilans de compétence dans des

zones géographiquement proches du lieu de travail ou du domicile des bénéficiaires en mettant, le cas échéant, des locaux à leur disposition.

**2.7. Cahier des charges à destination des opérateurs** : le cahier des charges dans son ensemble semble adapté. Le volume d'heures d'accompagnement est suffisant et il paraît difficile de le diminuer.

- Revoir le cahier de charges en ce qui concerne le suivi et la qualité du document de synthèse afin d'harmoniser la prestation des opérateurs et garantir la qualité (voir 2.4.) ;
- De façon plus générale, voir comment intégrer les bonnes pratiques dégagées (voir 2.4.) ;
- Intégrer un profil de compétences attendues pour les conseillers (voir point 1.2.1.4.) ;
- Revoir le statut de certains outils utilisés, jugés peu satisfaisants par les participants (voir figure 29) ;
- Maintenir le principe des moments de concertation entre Fonds et opérateurs (le cahier des charges prévoyait deux réunions de concertation et d'évaluation avec les opérateurs). Ceci permettrait de créer des moments de coordination, mais aussi d'échanges (permettant par exemple de traiter de la question des outils utilisés (voir ci-dessus)) ;
- Soutenir donc l'échange de bonnes pratiques entre les opérateurs ;
- Interpeller les opérateurs qui ont participé au projet-pilote quant aux points forts et points faibles observés dans leurs prestations au regard du cahier des charges et de l'appréciation des participants ;
- Intégrer aussi la prise en compte des publics spécifiques (voir ci-dessous) .

**2.8. Contribution des candidats** : le dispositif a comptabilisé un seul abandon et une série d'annulations avant démarrage, sans conséquence en définitive pour le projet. Nous avons obtenu une très grande majorité de questionnaires envoyés auprès des participants, mais ne sommes pas parvenus à les avoir pour tous, malgré les engagements. Il serait intéressant de réfléchir à une possibilité de contribution, même symbolique, qui permettrait de concrétiser l'engagement des personnes dans le dispositif (et peut-être une caution qui serait remboursée une fois les obligations du participant accomplies).

**2.9. Répartition des participants.** Nous l'avons vu (voir 2.1.) la répartition des bilans entre opérateurs était assez hétérogène. Il y a au moins un opérateur qui était, si pas géographiquement, mais plutôt symboliquement éloigné (au-delà de la frontière). Des efforts (solutions créatrices) peuvent encore être fournis dans ce sens (voir recommandation 2.6.).

Une autre piste, afin de mieux répartir les participants, est de limiter le nombre de candidats par opérateur. Ceci dans le but de mieux maîtriser le budget et de contribuer à la qualité des prestations (trop de demandes ou trop peu de demandes peuvent entraîner dans un cas une surcharge, dans un autre un manque d'investissement).

### **3. Le public cible**

Des critères avaient été définis pour l'admission des candidatures.

Faut-il les maintenir ? Les restreindre ?

Il semble logique de garder quelques balises minimales<sup>75</sup> prévues dans le cadre du projet-pilote en termes d'ancienneté professionnelle : générale (par exemple cinq ans, afin d'avoir suffisamment de « matière » à travailler ; sectorielle (par exemple trois ans, au titre de contribution aux Fonds sectoriels) ; particulière auprès de l'employeur (par exemple un an, afin d'avoir un ancrage suffisant dans le poste et une représentation suffisamment nuancée de son environnement de travail).

---

<sup>75</sup> sauf exception pour quelques publics en réinsertion ou transition professionnelle.

La question des moyens à investir dans les éventuelles suites à donner à ce projet est forcément un des paramètres de la définition des publics cibles, car c'est lui qui donnera la clé du nombre de bilan de compétences à fournir.  
En regard de cela, si des choix doivent être faits :

**3.1. Priorité aux Groupes à Risque** : on le sait, deux tiers des participants au projet pouvaient être formellement classés dans les GAR.  
Nous résumons sous forme de tableau ce qu'un tel dispositif pourrait apporter à tel ou tel groupe (CCT 17/11/2007 de la CP 332, article 3).

Groupe à risque	Type d'intervention
1. Le demandeur d'emploi de longue durée (au moins un an) et âgé de moins de 45 ans au moment du licenciement (donc hors obligation outplacement) qui a travaillé auparavant au moins trois ans dans le secteur ASSS	Pour favoriser sa réinsertion professionnelle et valoriser l'acquis de compétences dans le secteur
7. Le travailleur peu qualifié (titulaire au maximum d'un CESS)	Pour soutenir son évolution de carrière et son plan de formation individuel
8. Les travailleurs touchés par un licenciement collectif ou un plan de restructuration	Pour favoriser leur reclassement professionnel
9. Les travailleurs âgés de plus de 45 ans	Pour soutenir leur maintien à l'emploi et dynamiser la seconde partie de la carrière
10. Les travailleurs qui reviennent au travail après au moins un an d'absence	Pour favoriser leur réinsertion professionnelle
11. Les travailleurs des institutions et services comptant moins de 5 travailleurs	Pour pallier le manque de ressources internes en termes de gestion des ressources humaines
14. Les travailleurs depuis plus de 10 ans dans le même service et la même fonction	Pour prévenir l'épuisement professionnel

**Figure 30**

**3.2. Les fins de carrière** : les besoins ici sont doubles. Ils concernent d'abord la question du maintien à l'emploi, puis de l'aménagement de la fin de carrière et de la préparation à la retraite. Le cahier des charges pourrait ici, en concertation avec les opérateurs, proposer des accompagnements plus spécifiques. Ces accompagnements pourraient faire l'objet d'une demande de soutien auprès du Fonds de l'expérience professionnelle (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale).

**3.3. Les CESS max** : le cahier des charges devrait également tenir compte des besoins des « moins qualifiés » du secteur. Pour ces travailleurs la reprise d'une formation qualifiante suite au bilan se pose davantage. Une articulation avec les dispositifs de validation des compétences ou des acquis de l'expérience peut s'avérer pertinente.

**3.4. La situation particulière des PTP** (Programmes de Transition Professionnelle) : ce programme est destiné particulièrement à la mise au travail des jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés. Ces travailleurs bénéficient normalement d'un accompagnement et d'une formation à visée qualifiante. On sait que leur situation est délicate sur le marché de l'emploi. Un dispositif d'accompagnement comme le bilan de compétences pourrait leur être profitable. Ces accompagnements pourraient faire l'objet d'une demande de soutien auprès d'Actiris et du Forem. Ce type d'accompagnement spécifique serait également pertinent pour un autre dispositif d'emploi tremplin : les emplois jeunes tels que gérés par le Fonds MAE (auprès d'employeurs relevant de différentes commissions paritaires).

**3.5. La situation des directions et coordinations** : même si cela est difficile à démontrer de façon précise, il nous semble que les directions et coordinations ont été

nombreuses à s'inscrire dans le projet. Nous sommes enclins à penser que ce public a manifestement des besoins spécifiques. Le dispositif tel qu'il a fonctionné est ici une réponse à leur situation. Faut-il leur proposer une réponse plus adaptée ? Nous n'avons pas perçu de demande à ce sujet.

#### **4. La connaissance du secteur et des travailleurs**

Nos recommandations sont ici plus générales et visent l'amélioration de la connaissance du secteur et des travailleurs. Il s'agirait, pour le Fonds et la qualité de ses interventions de :

##### **4.1. Mieux exploiter et affiner les cadastres**

Les données utiles sont par exemple : le niveau d'étude, la fonction, l'ancienneté totale et dans le service, l'âge, le genre. La base de données du cadastre établi par la FASS (et si possible actualisé annuellement complété via les autres fédérations et des enquêtes complémentaires) pourrait être mise à disposition de l'APEF afin de pouvoir faire ressortir des analyses suivant différents angles de vue. L'identification des institutions en termes de secteur est à poursuivre. Le Fonds pourrait obtenir le soutien de l'APEF dans le cadre de ses activités transversales (CRENOM...)<sup>76</sup>.

##### **4.2. Mieux connaître les trajectoires**, la mobilité des travailleurs.

##### **4.3. Mais aussi leurs parcours** (l'évolution du rapport à la carrière, les représentations de son métier, etc.)

Un suivi de près du dispositif (voir recommandation 2.2.) permet d'avoir des informations sur le parcours des participants. La prise en charge d'une partie des bilans de compétences au sein de l'APEF permettrait de développer une connaissance plus approfondie des parcours dans le secteur.

#### **5. Lien avec les autres dispositifs**

Il serait opportun de penser les connexions et les synergies possibles entre ce dispositif et les autres activités du Fonds.

Par ailleurs cette étude met en évidence des besoins individuels mais pointe aussi indirectement des besoins collectifs.

**5.1. Bien-être au travail** : ce projet révèle (il n'est pas le seul) les besoins en termes de bien-être au travail. Les réponses données aux évaluations faites dans le cadre de FormApef (voir point 2.2.2.) montrent la sensibilité pour ces questions. Cette démarche d'accompagnement peut être perçue comme un dispositif à cheval entre développement des compétences et bien-être (Voir 1.2.1.1. figure 9). Des connexions sont-elles possibles entre BC et FormApef, par exemple ? Il faudrait envisager aussi les collaborations potentielles avec les activités de l'ABBET<sup>77</sup> sur Bruxelles.

**5.2. Besoins en gestion des ressources humaines** : au cours de cette étude, un certain nombre de participants ont fait état, pour leur association, de besoins en gestion des ressources humaines (voir figure 20). Les organisations, on le sait, sont souvent de petite taille et ne permettent pas de professionnaliser ce genre de fonction. La question qui se pose cependant, est de voir comment on pourrait améliorer cette gestion, au moins au niveau des individus ? Une possibilité est d'externaliser cette compétence, un peu à l'image du dispositif expérimenté ici.

**5.3. Valorisation des acquis de l'expérience (VAE)** : il est désormais possible, pour des adultes en reprise d'études, d'accéder à l'enseignement supérieur (de plein exercice

---

<sup>76</sup> Voir [www.crenom.org](http://www.crenom.org)

<sup>77</sup> Association bruxelloise pour le Bien-être au Travail.

ou de promotion sociale) en valorisant les acquis issus de l'expérience. Cette démarche suppose un investissement assez conséquent, la procédure étant assez lourde. Un bilan de compétences pourrait constituer une première étape pour les candidats VAE. La convention de collaboration avec la Promotion sociale pourrait être également une ressource à ce sujet.

**5.4. Développement professionnel** : certaines dimensions abordées lors d'un bilan de compétences pourraient être abordées lors de formations collectives (comme dans le catalogue Formapef), par exemple : « maintenir sa motivation au travail après 50 ans », « mes points forts comme tremplin dans ma carrière » ; « fins de carrière : aborder cette perspective avec énergie » ; « vivre son temps de transition professionnelle, comme tremplin de sa carrière ». Voir par exemple à ce sujet l'expérience du FOPAS (point 1.2.4.2.).

## **6. Le soutien aux dispositifs d'accompagnement de la carrière dans le secteur non marchand**

**6.1. Initier le débat avec les autres Fonds** : le présent projet développé par le Fonds ASSS a été conçu au départ comme un projet qui aurait pu être partagé par plusieurs des Fonds présents à l'APEF. A l'occasion de l'évaluation de ce projet, le Fonds pourrait initier un débat avec les autres Fonds sectoriels sur les initiatives concernant l'accompagnement de la carrière.

**6.2. Droit à un congé de bilan de compétences<sup>78</sup>** : le Fonds ASSS pourrait proposer à la Commission Paritaire 332 l'instauration d'un droit à un congé de bilan de compétences (par exemple de 24 heures à partir de cinq ans d'ancienneté) indépendamment de la question du financement du bilan par un Fonds.

## **7. L'orientation professionnelle en Belgique francophone**

Nous l'avons vu dans le rapport, l'organisation de l'orientation professionnelle en Belgique francophone mériterait d'être améliorée et surtout d'être mieux coordonnée (voir 1.2.4.), pour que le droit à l'orientation tout au long de la vie puisse être réellement exercé.

La recommandation est ici plus « politique » et dépasse le champ de compétences du Fonds. L'action du Fonds se fait dans un contexte particulier qui d'ailleurs motive ici son action : si les besoins étaient mieux pris en charge, le Fonds pourrait positionner son intervention différemment ! L'action future dépendra aussi de la manière dont le dossier évoluera.

## **8. Diffusion de ce rapport**

Nous recommandons enfin de diffuser ce rapport :

- au moins auprès des participants au projet et aux opérateurs ;
- aux autres Fonds, et aux partenaires sociaux du Non-Marchand, avec une incitation à ce qu'ils expérimentent eux-mêmes en profitant de l'expertise acquise par le Fonds en la matière et en veillant à ce que les résultats de ces expérimentations puissent être comparés ;
- auprès des autorités publiques chargées des questions d'emploi, de formation, d'enseignement et d'orientation (régionales, communautaires et fédérales), y compris le CNT ;
- à un public plus large (via le site Internet).

---

<sup>78</sup> Voir avis n°64 du CEF (voir point 1.2.4. du présent rapport).

## 5. Ressources

### 5.1. Bibliographie

Aubret, J. et Blanchart, S. *Pratique du bilan personnalisé*. Paris : Dunod, 2005.

Gonnin-Bolo, A. (direction). *Parcours professionnels. Des métiers pour autrui entre contraintes et plaisir*. Paris : Belin (Perspectives sociologiques), 2007.

De Backer, B. ; Lodewick, P. et Willemot, F. *Etude exploratoire sur les initiatives à prendre par le Fonds des Etablissements et Services de Santé*. Document APEF, 2006.

CEF. *L'orientation des adultes et des jeunes dans le cadre de l'insertion et de la formation professionnelle. Vers une structure d'appui aux professionnels de l'orientation. Dossier d'instruction* mai 2007.

CEF, *L'orientation tout au long de la vie : Vers un maillage des acteurs et une structure d'appui ?*, Actes de la journée d'étude du 27 mai 2008

Darmon, I. et Perez, C. *Poser un jugement sur les pratiques de conseil, d'orientation et d'accompagnement des adultes*. Actualité de la Formation Permanente, 2007, n° 211.

De Clarens, V. et Gautier-Moulin, P. *Enquête : la formation des professionnels de la formation*. Centre Inffo. Actualité de la formation permanente n° 208.

*Dossier : le bilan de compétences*, APEF , La vigilante, 2007, n° 25.

Dubet, F. *Le travail des sociétés*. Paris : Seuil, 2009.

Fonscolombe (de), A. et Bras, C. *Les techniques du bilan de compétences*. Paris, Arnaud Franel.

Korenblit, P. et al. *Construire son projet professionnel (à partir du bilan de compétences)*, Paris, ESF Editeur, 2003.

Lamour, M. *Parents défaillants, professionnels en souffrance*. Bruxelles : Temps d'arrêt, yapaka, 2010.

Hecquet, B. et al. *Le parcours professionnel des assistants sociaux*, Mons, ISSHA, 1999.

Lemoine, C. *Se former au bilan de compétences : comprendre et pratiquer cette démarche*. Paris, Dunod, 2002.

Loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi + décret n° 92-1075 du 2 octobre 1992 relatif au bilan de compétences et modifiant le code du travail.

Lodewick, P. et De Backer, B. *Travailleurs peu qualifiés et travailleurs à temps partiel - État des lieux et accès à la formation dans le champ de la SCP 319.2*, 2009.

Lodewick, P. *Aperçu statistique de l'emploi dans le Non-Marchand privé francophone*. document APEF, décembre 2009.

Michaud, G., et al. *Le bilan de compétences (regards croisés entre la théorie et la pratique)*, Québec, Septembre Editeur, 2007.

Paul, M. *L'accompagnement dans le champ professionnel*. Paris : L'Harmattan, 2009.

Perez, C. et Personnaz, E. *Les services d'information, de conseil et d'orientation des adultes : un appui aux transitions professionnelles*. in Relief, n°27, 2008, CEREQ.

Salomé, J. *Relation d'aide et formation à l'entretien*. Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.

Wiel, G. et Levesque, G. *Penser et pratiquer l'accompagnement : accompagnement et modernité*. Lyon : Chronique Sociale, 2009.

Yatchinovsky, A. et al. *Le bilan personnel et professionnel (instrument de management)*, Paris, ESF Editeur, 1991.

## **5.2. Autres ressources**

Le site de l'Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle :

<http://www.iaevg.org/iaevg/index.cfm?lang=1>

Avec notamment :

- Le Guide international des compétences pour les professionnels du domaine de l'orientation scolaire et professionnelle
- Un code de déontologie

Les pages de la direction Education de l'OCDE sur le « Career Guidance Policy Review » (certains documents sont en français) :

[http://www.oecd.org/document/20/0,3746,fr\\_2649\\_39263294\\_32480662\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/20/0,3746,fr_2649_39263294_32480662_1_1_1_1,00.html)

Le site de l'« European Lifelong Guidance Policy Network, ELGPN » soutenu par la DG Education de l'UE :

<http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn>

Le site de la Fédération européenne des Centres de Bilan et d'Orientation professionnelle (FECBOP) :

<http://amatati.com/>

Sur le site de la Chambre Syndicale des Centres de Bilan de Compétences (CSCBC), on peut trouver notamment :

- une charte de qualité (<http://cscbc.fr/Documents/Charte%20Qualite-%20avril06%20maj%20sept11-%20logo%202011.pdf>)
- un code de déontologie (<http://cscbc.fr/1.aspx>)

Le Fongecif (Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation ) Île-de-France propose un référentiel qualité bilan de compétences : [http://www.fongecif-idf.fr/uploads/tx\\_sapanier/R\\_f\\_rentiel\\_Qualit\\_01.pdf](http://www.fongecif-idf.fr/uploads/tx_sapanier/R_f_rentiel_Qualit_01.pdf)

L'Espace Compétences de la Région PACA (Provence, Alpes, Côte d'Azur) a également développé un référentiel qualité du bilan de compétences.