

ELEMENTS-CLES POUR LA REDACTION DU DOCUMENT DE SYNTHÈSE¹ BILAN DE COMPETENCES

Plusieurs critères sont à examiner :

- La conformité aux indications réglementaires
- L'appropriation par le bénéficiaire
- La lisibilité
- L'usage social
- L'opérationnalité

Ces critères ne sont bien sûr pas indépendants. Par commodité, nous les distinguons dans la présentation ci-dessous.

1. La conformité réglementaire

Article R. 6322-37 : La phase de conclusions du bilan de compétences, prévue au 3° de l'article R. 6322-35, se termine par la présentation au bénéficiaire du document de synthèse prévu au troisième alinéa de l'article L. 6313-10. L'organisme prestataire communique également au bénéficiaire, au terme du bilan de compétences, les conclusions détaillées du bilan.

Article R. 6322-38 : Le document de synthèse est élaboré pendant la phase de conclusions du bilan de compétences. Il comporte les indications suivantes :

- Circonstances du bilan
- Compétences et aptitudes du bénéficiaire au regard des perspectives d'évolution envisagées
- Le cas échéant, éléments constitutifs du projet professionnel et éventuellement du projet de formation du bénéficiaire et principales étapes prévues pour la réalisation de ce projet.

R. 6322-39 : Le document de synthèse est établi par l'organisme prestataire, sous sa seule responsabilité. Il est soumis au bénéficiaire pour d'éventuelles observations.

¹ De précieuses indications peuvent être trouvées dans le document de synthèse de l'Etude commanditée par la DGEFP et réalisée en 1994 par Quaternaire Education. Il est toujours d'actualité pour l'essentiel.

On peut apporter les précisions suivantes :

- **Le document de synthèse n'est pas le compte-rendu des résultats du bilan** ou le document des résultats détaillés. Il s'agit donc bien de distinguer 2 éléments :
 - ✓ Les résultats détaillés : à l'usage exclusif du bénéficiaire (arguments, conclusions...) restitués oralement ou avec des supports écrits.
 - ✓ Le document de synthèse, propriété du bénéficiaire, transmissible à un tiers avec son autorisation (cf convention tripartite).

Plus précisément :

- ✓ Les informations à caractère personnel sont soumises au secret professionnel.
- ✓ Les résultats détaillés sont remis directement au bénéficiaire (jamais à un tiers).
- ✓ Le document de synthèse est remis directement au bénéficiaire après lui avoir été soumis par le prestataire pour « d'éventuelles observations ».
- **Le document de synthèse ne peut comporter d'autres informations que celles définies ci-dessous :**
 - ✓ Les circonstances du bilan (origine de la demande, définition des objectifs, conditions de réalisation et déroulement : durée, méthodes...)
 - ✓ Les compétences et aptitudes du bénéficiaire au regard des perspectives d'évolution (la ou les pistes professionnelles prioritaires, les compétences mobilisables en lien direct avec les projets retenus, les éléments qui freinent l'insertion ou l'évolution, les aptitudes en lien avec les pistes évoquées, les motivations pour le secteur, ce qu'il reste à acquérir).
 - ✓ Le cas échéant, les éléments constitutifs du projet professionnel et éventuellement du projet de formation du bénéficiaire et les principales étapes prévues pour la réalisation du projet.

Quelques observations à ce sujet :

- ✓ Tous les éléments évoqués doivent être en lien direct avec les perspectives d'évolution envisagées. Il ne s'agit donc pas de faire la liste exhaustive de toutes les compétences, motivations ou aptitudes du bénéficiaire.
- ✓ Les éléments cités doivent éclairer ces perspectives en terme d'atouts, de freins et de « distance ».
- ✓ Il s'agit d'un **texte de synthèse**. Il est donc nécessaire d'isoler, d'**extraire** et mettre en lien des éléments en cohérence avec les perspectives retenues et non de juxtaposer des résultats descriptifs détaillés.
- ✓ Il s'agit d'un texte « argumentatif » et non « descriptif ».
- ✓ Les renseignements personnels recueillis tout au long du bilan (« histoire de vie », « autobiographie raisonnée ») ne peuvent être considérés comme des circonstances du bilan. Ils ne doivent donc pas apparaître de manière détaillée dans le document de synthèse.
- ✓ Il ne s'agit pas d'un portrait statique mais bien d'un écrit centré sur un processus d'évolution argumenté et intégré dans un environnement.
- ✓ Le document de synthèse est centré sur des faits, des constats du bénéficiaire, des comportements observables sans jugement de valeur du prestataire.

Observations complémentaires :

- ✓ Dans bien des cas, les prestataires de bilan s'attachent à produire un document qui est un compte rendu exhaustif de tout ce qui a été fait en bilan.
- ✓ Ce souci est compréhensible dans la mesure où les prestataires (conseiller, structure) se sentent évalués sur ce document.
- ✓ Ils peuvent chercher à faire du document de synthèse un support de communication dans une perspective de visibilité de la qualité du service rendu. L'utilisateur lui-même peut inciter le prestataire à aller dans ce sens.
- ✓ Mais ce n'est pas ce qui est demandé. Cela suppose donc de clarifier au préalable avec tous les acteurs les limites du document de synthèse et les exigences réglementaires.
- ✓ Cette volonté de « tout mettre » dans le document de synthèse peut également s'expliquer par l'absence d'autres supports (portefeuille par exemple) destinés à cet usage.
- ✓ Les objectifs du document de synthèse sont déjà suffisamment ambitieux pour ne pas lui donner en plus une fonction de « portefeuille ».

2. L'appropriation par le bénéficiaire

Le bilan de compétence n'est pas un jugement d'expert mais un accompagnement du bénéficiaire pour l'aider à identifier ses priorités, clarifier ses ressources et repérer des pistes professionnelles possibles. La circulaire DGEFP du 18 mars 1996 relative à la politique nationale de qualité du bilan de compétences précise : *"Le bénéficiaire est acteur de son bilan, sujet et non objet soumis à l'examen d'un expert"*

Le conseiller n'est pas là pour « asséner » au bénéficiaire ce qui est bon pour lui mais plutôt pour lui permettre de clarifier ses motivations, ses compétences et de réfléchir à une évolution professionnelle prenant en compte les caractéristiques de sa situation et les données de l'environnement.

Quels sont les indicateurs qui nous permettent de repérer que le document de synthèse est approprié par la personne ?

- ✓ La contribution du bénéficiaire à la synthèse² (rédaction d'une présynthèse, participation à certaines phases de résumé, ...)
- ✓ Les modalités de négociation sur les éléments qui serviront de base à la synthèse
- ✓ L'existence d'autres supports (dossiers-bilan...)
- ✓ L'utilisation d'un temps de restitution avec un tiers permettant une phase d'argumentation...(simulation d'entretiens par exemple)
- ✓ Et bien d'autres choses possibles qui visent clarté et engagement dans le processus.

² Il ne s'agit pas ici de co-rédaction du document de synthèse. Cet écrit est produit sous la responsabilité du prestataire. Il s'agit plutôt de tous les éléments qui contribuent à une collaboration facilitant prise de conscience et engagement.

3. La lisibilité

- **Les résultats communiqués oralement ou par écrit sont compréhensibles par des non-spécialistes.**

Il n'est donc pas question d'inclure dans le document de synthèse des résultats de tests fondés sur le vocabulaire du « modèle » utilisé. Pourtant on trouve encore très souvent, notamment pour les approches de la personnalité un compte-rendu à peine « déguisé » de l'épreuve proposée sans lien explicite avec les projets évoqués. Par ailleurs, ces formulations sont souvent assimilables à des jugements de valeur notamment quand les verbes utilisées (souvent le verbe être) renforcent le côté fixiste du propos.

- **La rédaction du document de synthèse « prévoit » la communication éventuelle à un tiers** (notamment parce que le document de synthèse est la propriété du bénéficiaire et qu'il peut éventuellement en faire usage dans un autre cadre). Il s'agit donc bien d'un lecteur potentiel non identifié a priori. Cela pose de nombreux problèmes. En somme, la personne qui écrit n'a aucune maîtrise de l'usage qui peut en être fait (il ne maîtrise pas l'adresse). Dans ces conditions, une vigilance accrue doit être portée aux dimensions interprétatives des propos. Que la personne soit d'accord avec ce qui est écrit n'est pas suffisant. Il s'agit aussi de veiller à ce que d'autres interprétations ne puissent pas être faites.
- **Le document est organisé et mis en forme de manière à mettre en avant les éléments essentiels.**

Il ne s'agit donc pas d'un texte littéraire, encore moins d'un compte-rendu d'examen psychologique mais bien d'un document de communication clair et compréhensible pour 3 interlocuteurs potentiels (ce qui est réellement une difficulté en terme de communication) :

- ✓ Le bénéficiaire
- ✓ Le prestataire (le souci de clarté ne doit pas nuire à la précision et à la pertinence des éléments retenus)
- ✓ Un éventuel tiers (en l'occurrence indéterminé puisqu'il relève du choix de l'usager...).

4. L'usage social

La circulaire DPF 93.13 du 19 mars 1993 précise : « *Le bénéficiaire doit pouvoir « gérer son évolution professionnelle en fonction des contraintes et des opportunités.* »

Le travail proposé doit donc « *s'ancrer dans un contexte professionnel* ». Il ne s'agit donc pas de décliner tous les savoirs et savoir-faire de la personne de manière « décontextualisée » mais bien de l'aider à repérer ce qui est maîtrisé et comment l'utiliser au mieux dans un parcours d'évolution professionnelle. Les compétences doivent pouvoir être étayées et fondées notamment au regard de réalisations probantes. Cela suppose :

- Une mise en regard entre tout ce qui est acquis, maîtrisé et les exigences de l'activité (emploi, poste, métier) souhaitée. Le travail à partir de référentiels est donc souhaitable afin de travailler sur ce qui est acquis et requis et afin de repérer les moyens de réduire les distances identifiées.

- Un travail concret sur un plan d'action avec différentes étapes identifiées.
- Un travail sur des scénarios alternatifs en cas de difficulté pour la piste prioritaire.
- Un souci de l'après bilan (relais avec d'autres conseillers d'autres structures...).
- Un souci de cohérence.
- L'usage social suppose que le lecteur tiers (non présent lors du bilan) puisse faire le lien entre les compétences décrites dans la synthèse et leur usage possible en contexte de travail. Cela suppose de clarifier les modes d'approches, de repérage et de formalisation des compétences en bilan mais également de l'articuler avec d'autres dispositifs (VAE notamment).

5- L'opérationnalité

La préoccupation est de plus en plus grande, tant du côté des financeurs que des usagers sur la précision et la pertinence du plan d'action. La recherche de l'opérationnalité doit se retrouver à la lecture du document. Il s'agit donc d'éviter des intentions vagues ou peu finalisées. On est sans doute plus dans l'esprit d'un **plan d'action stratégique étayé prévoyant les aléas éventuels**. Cela est d'autant plus un enjeu que les aléas intervenant lors de la mise en œuvre des projets augmentent. Le travail sur l'appréciation des risques et la co élaboration de feuilles de route intégrant de réelles études de faisabilité (identifier l'incertitude) sont donc à privilégier.

LE DOCUMENT DE SYNTHÈSE³

1. Les circonstances du bilan

- Besoins, objectifs exprimés lors de la demande de bilan par le bénéficiaire.
- Besoins, objectifs exprimés lors de la convention tripartite par le prescripteur (*en cas de plan de formation de l'entreprise et/ou de dispositif pour demandeur d'emploi*).
- Les principales phases proposées et mises en œuvre avec méthodes et outils utilisés, appropriés par le bénéficiaire.
- La durée totale du bilan avec les principales séquences réalisées. Le détail des horaires, des rencontres est mentionné dans un document annexe intitulé « *attestation de présence* ».

2. Les compétences, les aptitudes au regard des perspectives d'évolution

- La ou les pistes professionnelles prioritaires, les perspectives d'évolution, le/les projets professionnels validés et réalisables à l'issue du bilan.
- Ou en cas d'absence de projet :*
- Les circonstances qui «freinent» l'insertion ou l'évolution professionnelle. Les démarches à mettre en œuvre avant d'arriver à formaliser des pistes professionnelles et/ou un projet,
- Puis*
- Les compétences mobilisables à l'issue de bilan en lien direct avec le ou les projet(s) professionnel(s) retenus ou les freins constatés.
 - Les aptitudes intellectuelles, relationnelles, gestuelles,... en lien direct avec les perspectives d'évolution / le projet ou les freins.
- Si nécessaire :*
- Les motivations pour le secteur considéré.
 - Ce qui reste à acquérir en termes de compétences en fonction de la situation souhaitée.

*(le cas échéant)**

3. Les éléments du projet professionnel éventuellement projet de formation et plan d'action.

Projet Professionnel :

- Description des activités principales du Projet professionnel, du contexte, des valeurs attendues.
- Les objectifs, les compétences attendues en termes qualitatifs et quantitatifs.

En cas d'un constat d'écart avec nécessité de formation

Projet de formation :

- Ce qui est acquis et peut-être intégré dans l'évaluation-positionnement pour raccourcir le cursus, individualiser la formation.
- Ce qui reste à acquérir pour réaliser le projet d'évolution.
- Les modes d'apprentissage à privilégier.

Le plan d'action :

- A 3/6 mois à l'issue du bilan quoi / qui / où / comment, avec quelle évaluation des effets ?
- Rôle de suivi du centre de bilan.

* « le cas échéant » doit être renseigné à chaque fois que la démarche bilan a permis d'approfondir un projet professionnel et à chaque fois qu'un projet de formation s'est dégagé en conclusion. Le plan d'action est presque toujours indissociable d'une conclusion de bilan. Le mentionner clairement facilite le suivi pour la personne et le prestataire.

³ Extrait du rapport de l'Etude commanditée par la DGEFP et réalisée en 1994 par Quatenaire Education. On voit que pour l'essentiel, il est encore d'actualité.

Document de synthèse : quelles formulations ?

1- Principes généraux

Comme précisé par ailleurs⁴, le document de synthèse n'est pas le compte rendu des résultats détaillés. En conséquence, au-delà des chapitres qui doivent être conformes aux indications réglementaires, il s'agit de construire un texte de type **argumentatif** qui éclaire des perspectives d'évolution. Texte plutôt **stratégique**, les éléments constitutifs du projet et les arguments qui l'étayent doivent apparaître de manière précise. Quand un écart apparaît en terme de faisabilité, cela doit également être mentionné en se fondant sur des éléments objectifs. Le plan d'action doit pouvoir intégrer les moyens de réduction de cet écart. Il sera notamment important de veiller :

- A éviter les listes de compétences ou d'aptitudes déconnectées des perspectives envisagées.
- A éviter les formulations floues, ambiguës, susceptibles de brouiller les messages transmis.

On cherchera plutôt à :

- Mettre en avant les éléments les plus significatifs,
- Ne pas porter de jugements de valeur (notamment par un recours systématique à des adjectifs qualificatifs).

Les propos doivent pouvoir être à la fois **référés** (qu'est ce qui les fonde ?) et **mis en perspective** (qu'apportent-ils aux stratégies envisagées ?).

⁴ Voir début du document

2- Formulations

Le tableau ci-dessous n'a pas valeur de modèle. Il vise seulement à attirer l'attention des professionnels sur les ambiguïtés relatives à différentes formulations qui peuvent donner lieu à des interprétations.

Des formulations ambiguës ...que l'on cherchera à éviter	Quelques principes de rédaction
<p>1- S'appuyer systématiquement sur des éléments de personnalité (savoir être, invariants personnels) renvoyant à des caractérisations qui peuvent apparaître figées (et parfois assimilables à des jugements de valeur).</p>	<p>S'appuyer sur les appuis de l'expérience (<i>a eu l'occasion de, a pris conscience lors de</i>)</p> <p>Les appuis en terme de savoir-être ont d'autant plus de poids qu'ils sont fondés sur l'expérience, confirmés par le travail de bilan (tests par exemple) mais également pas trop nombreux. La portée argumentative est faible avec une liste de savoir-être non fondés.</p>
<p>2- Ce qui relève de la formulation d'un avis étayé par des éléments imprécis ou non référés à des faits :</p> <p>« Mme <u>donne l'impression</u> de ne pas trop... »</p> <p>« Mr... <u>semble en perte de vitesse</u>... »</p>	<p>S'appuyer sur des faits, des événements, des réalisations...</p> <p>S'appuyer sur les propos de la personne</p>
<p>3- Ce qui peut être assimilé à un jugement de valeur</p> <p>« Mr ...apparaît aujourd'hui <u>particulièrement mal à l'aise</u> dans les situations de communication... »</p> <p>« Très <u>introvertie en situation de groupe</u>, Mme...est plus à l'aise »...</p> <p>« <u>Manquant d'autonomie dans les activités complexes</u>... »</p>	<p>Le choix des adjectifs qualificatifs est essentiel. Un adjectif qualificatif sans autre précision peut générer des interprétations.</p> <p>Il est très différent de noter que quelqu'un « <i>a rencontré des difficultés dans le travail collectif dans tel environnement</i> » plutôt que « <i>peu performant dans le travail d'équipe</i> ».</p>
<p>4- Ce qui relève de généralisations non étayées</p> <p>« <i>La plupart du temps, vous préférez consacrer votre énergie à...</i> »</p>	<p>Le temps utilisé est important. L'utilisation du présent peut provoquer une généralisation.</p> <p>Le passé composé ou le passé simple renvoient souvent à des événements spécifiques.</p>

Des formulations ambiguës ...que l'on cherchera à éviter	Quelques principes de rédaction
5- Ce qui établit des comparatifs (ou des superlatifs) sans référence <i>« Très habile... »</i> <i>« Plus autonome... », « Grande capacité d'adaptation »</i>	On cherchera à étayer par des références concrètes (des écarts objectivés, des points de repère collectifs, des traces de résultats...)...
6- Ce qui est une qualité personnelle décontextualisée et non référée <i>(« Très chaleureux »)</i>	<i>« Son expérience réussie dans (contexte) traduit (illustre, montre, indique) une aisance relationnelle notamment lors de négociations délicates dans... »</i>
7- Un point de vigilance formulé en terme de manque peu réversible <i>« très peu diplomate »</i>	Se situer sur les requis du poste et les écarts à combler <i>« L'analyse des conditions de réussite dans le poste lui font prendre conscience de la nécessité de ... »</i> <i>« La réussite dans le poste nécessite »</i>

3- Quelle approche de l'écrit en cas de projet imprécis au terme du bilan ?

Quelques principes d'écriture simples :

- Identifier et formuler les priorités de la personne dans la situation,
- Identifier les appuis mobilisables, (ressources, compétences), transposables et mobilisateurs,
- Esquisser des perspectives à moyen terme (scénarios possibles),
- Planifier les étapes de réflexion ou d'investigation suivantes, ainsi que les ressources à mobiliser ou à capitaliser,
- Si le maintien dans un poste est la conclusion, montrer la pertinence de cette décision (argumenter un choix).

Si le bilan de compétences n'a pas permis la formalisation d'un projet clair et d'un plan d'action, il s'agit de montrer néanmoins l'avancée de la réflexion, les appuis mobilisables et les directions envisagées ainsi que les moyens à mobiliser pour avancer.

Grille qualité pour le document de synthèse bilan de compétences

Critères		Commentaires	Non	?	Oui
-1- Conformité à la réglementation	1-1 Chapitres	Les chapitres prévus par la réglementation sont tous présents avec les formulations adéquates.			
	1-2 Contextualisation	Les circonstances du bilan précisent le contexte de la demande, les objectifs visés et les modalités de réalisation.			
	1-3 Responsabilité	Le document de synthèse, établi par l'organisme prestataire, sous sa seule responsabilité est signé. Il a été soumis au bénéficiaire pour d'éventuelles observations.			
	1-4 Posture	Le document de synthèse n'est pas un compte rendu d'expertise. Il n'intègre pas d'interprétations non fondées ni de jugements de valeur. Les propos sont fondés sur des faits.			
	1-5 Cohérence	Les éléments mis en avant sont toujours au regard des perspectives d'évolution envisagées.			
	1-6 Distinction avec les résultats détaillés	Le document de synthèse n'intègre pas des résultats bruts d'évaluation.			

Critères		Commentaires	Non	?	Oui
-2- Lisibilité	1-1 Vocabulaire	Le texte est compréhensible par des non initiés (pas de jargon).			
	1-2 Structuration	Les éléments essentiels sont mis en valeur (pas de listing de qualificatifs ou de phrases longues).			
	1-3 Clarté des perspectives d'évolution	Le projet ou les priorités sont précisés et mis en valeur (le texte doit étayer ces perspectives).			

-3- Possibilité d'usage social	3-1 Destinataire	Le texte est rédigé de manière à pouvoir éventuellement être lu par un interlocuteur autre que le bénéficiaire (même si ce ne peut être que lui qui le transmet).			
	3-2 Mise en forme des compétences	Le travail de formalisation des compétences s'appuie sur un référentiel qui en rend l'usage possible ultérieurement (CV, VAE...).			
	3-3 Argumentation des compétences	Ce sont bien les compétences de la personne qui sont mises en avant. Il ne s'agit pas de les lister mais de les argumenter au regard de l'expérience (réalisations probantes notamment). Il s'agit de constats argumentés.			

Critères		Commentaires	Non	?	Oui
-4- Opérationnalité	4-1 Analyse de la faisabilité	Les perspectives d'évolution sont étayées par une analyse de faisabilité approfondie (notamment dans l'environnement socio-économique) et la prise de risque est appréciée.			
	4-2 Identification des appuis et des écarts	Les appuis ou ressources mobilisables sont explicités et fondés sur des éléments objectifs. Les écarts éventuels sont précisés et objectivés (pas de jugement sur la personne ou d'interprétation sur le projet).			
	4-3 Alternatives	Des scénarios alternatifs ont été envisagés et testés. En l'absence possible de projets précis, le texte doit néanmoins permettre d'identifier les priorités de la personne et les compétences mobilisables et transposables.			
	4-4 Précision du plan d'action	Le plan d'action intègre des échéances, les moyens nécessaires à sa mise en œuvre (étapes, interlocuteurs, financement) et les démarches restant à accomplir.			

Critères		Commentaires	Non	?	Oui
-5- Appropriation	5-1 Participation au travail de synthèse	Le bénéficiaire a été associé à des temps de synthèse et impliqué tout au long de la démarche.			
	5-2 Mise en œuvre de modalités d'appropriation spécifiques	Des démarches sont mises en œuvre, (autres que la simple lecture), pour faciliter l'appropriation (présentation à des tiers, mise en forme d'outils de planification, carnets de bord...).			