

ÉTUDE SUR LES MOTIFS D'ENGAGEMENT ET LES EFFETS DU BILAN DE COMPÉTENCES À COURT, MOYEN ET LONG TERMES?



UNE ÉTUDE SUR LES AGENTS AYANT RÉALISÉ UN BILAN DE COMPÉTENCES, POURQUOI, COMMENT ?

Le BC a un impact positif sur la motivation de service public, l'employabilité perçue, la satisfaction de carrière et l'engagement affectif de l'agent.

Le bilan de compétences peut à la fois redynamiser un agent mais peut aussi être synonyme de questionnement, de désillusion. L'organisation n'est souvent pas en mesure de lui fournir les moyens des projets qu'il espérerait suite à son bilan de compétences.

L'étude souligne donc l'importance d'inscrire le dispositif « bilan de compétences » dans une démarche plus globale de gestion des mobilités.

1. LES FINALITÉS DE L'ÉTUDE

Avoir une meilleure connaissance sur les différents motifs d'engagement des agents à vouloir réaliser un bilan de compétences et sur les effets du bilan de compétences à court, moyen et long termes afin :

- ▶ D'éclairer les membres du CGR de l'ANFH Franche-Comté (commanditaires de l'étude) et les membres du CGN qui soutiennent la démarche.
- ▶ De réfléchir à la façon de mieux accompagner les agents dans leur projet d'évolution, en intégrant ce dispositif parmi d'autres dispositifs existants.

▶ Réalisation des entretiens « semi-directifs », en face à face, en Franche-Comté, avec un panel d'agents représentatifs des agents de la FPH.

▶ Analyse des principales tendances.

▶ Élargissement de la cible, en intégrant un questionnaire en ligne, envoyé aux agents des trois délégations concernées par le périmètre de l'étude et ayant réalisé un bilan de compétences entre le 1^{er} janvier 2011 et le 31 décembre 2016.

▶ Analyse des données quantitatives et qualitatives.

▶ Restitution des principaux résultats en septembre et novembre 2017.

▶ Publication et diffusion des principaux résultats dans cette plaquette en 2018.

2. LES OBJECTIFS

- ▶ Analyser les grandes tendances qu'ont les agents à vouloir réaliser un bilan de compétences.
- ▶ Analyser les effets post bilan, à court, moyen et long termes.

4. LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Le bilan de compétences apparaît comme un outil performant dans la mesure où il permet d'amener l'agent à prendre du recul sur sa trajectoire professionnelle et d'entamer une réflexion sur lui-même.

L'étude met en exergue trois types de profil : ceux qui décident de ne pas changer, ce qui reportent leur évolution à plus tard, ceux qui s'inscrivent dans une démarche d'évolution.

Le Bilan de Compétences peut amener certains agents à vouloir reprendre des études ou à entamer une démarche de VAE. Ce qui permet généralement à l'agent de pouvoir évoluer tant en interne qu'en externe, y compris parfois dans le secteur privé.

5. LES LIMITES DE L'ÉTUDE

Les résultats de l'étude permettent de dégager des tendances globales. Toutefois, étant donné la diversité des agents, de leurs attentes, des parcours, du nombre de répondants, ils ne tentent pas à démontrer de certitudes.

Les chiffres concernant la cible :

1^{re} phase « Étude qualitative en Franche-Comté » :

273 bénéficiaires sollicités par courrier

24 entretiens réalisés en face-à-face

2^e phase « Élargissement de l'étude au niveau national » :

Environ **2 000** bénéficiaires, de 3 délégations, sollicités par e-mail

EDITO

Les membres du comité de gestion régional (CGR) se sont interrogés, à plusieurs reprises, sur la montée en charge significative depuis quelques années, du nombre de congés pour bilan de compétences financés par l'ANFH Franche-Comté. Il a été décidé, en accord avec le siège de l'ANFH, de mener une étude afin de mieux connaître les motifs des agents à vouloir s'engager dans une démarche de bilan de compétences et les effets du bilan de compétence à court, moyen et long termes sur leurs parcours.

Cette étude à caractère scientifique, a été menée sous la Direction de Monsieur François GRIMA, Professeur des universités à l'UPEC, en collaboration avec Madame Irène Georgescu, Professeure des universités à Montpellier, une doctorante et le délégué régional de l'ANFH Franche-Comté.

Elle a été réalisée en deux temps. Dans un premier temps, via des entretiens en face-à-face, avec des agents francs-comtois, puis dans un second temps, en interrogeant via un questionnaire en ligne, les bénéficiaires d'un congé de BC, des délégations « Franche-Comté », « Île-de-France » et « Languedoc-Roussillon ».

Les principaux résultats de l'étude ont été présentés à Besançon en septembre 2017 et auprès des membres du comité de gestion national, en novembre 2017. Dans cette perspective, cette plaquette permet de diffuser les principaux résultats à un public élargi.

Vous y trouverez des éléments qui permettent de dégager des tendances sur les motifs d'engagement,

les évènements déclencheurs, les effets sur la dynamique professionnelle de l'agent, la reprise d'études ou sur l'accès à une VAE, son impact sur le travail des agents et les facteurs qui empêchent certains agents à s'engager dans une démarche d'évolution professionnelle.

Enfin, cette étude permet d'ouvrir des pistes de réflexions afin de mieux conseiller, accompagner les agents en termes d'attente, d'évolution, de mobilité, de réflexion sur leur projet professionnel, pas toujours suffisamment préparés avant de s'engager dans un bilan de compétences.

L'étude confirme en effet que le bilan de compétences est utile et très apprécié mais laisse également apparaître qu'il n'est pas toujours adapté. Elle souligne que le dispositif doit s'inscrire nécessairement dans une démarche plus globale de gestion de la mobilité. Les démarches de veille métiers, de cartographies régionales des métiers, élargies aux notions d'emploi, de poste et compétences, de projets de GPMC à l'échelle territoriale et régionale vont dans ce sens. La mise en œuvre de l'entretien annuel, basé entre autre sur l'évaluation des compétences attendues des agents, la réalisation de « bilan professionnel », le déploiement à venir du conseil en évolution professionnelle, etc. viendront apporter des outils complémentaires.

L'ANFH s'inscrit dans cette logique et apportera tout son appui, auprès des différents acteurs, afin d'accompagner au mieux les agents tout au long de leur carrière.

Mickaël EVENO
Délégué Régional



PRIORITÉS DE PRISE CHARGE DE L'ANFH EN MATIÈRE DE BILAN DE COMPÉTENCES

La prise en charge des bilans de compétences fait partie de la priorité 1 des dispositifs individuels.

Chaque agent, quel que soit son statut, a le droit de bénéficier d'un congé, réalisé soit pendant son temps de travail (avec l'accord de l'employeur) ou hors temps de travail sans devoir en informer son employeur, d'une durée maximale de 24 heures, afin d'être accompagné dans la réalisation de son bilan de compétences.

L'agent doit toutefois justifier de deux ans de services effectifs, consécutifs ou non, dans la FPH. Les années d'exercice à temps partiel sont comptabilisées au même titre que celles à temps plein. Le délai de franchise entre deux bilans est de 5 ans.

L'ANFH dispose d'une liste de prestataires habilités à accompagner les agents de la FPH dans la réalisation de leur BC.

LES AGENTS AYANT PARTICIPÉ À L'ÉTUDE



2^E PHASE « ÉLARGISSEMENT DE L'ÉTUDE AU NIVEAU NATIONAL » :

368 agents ont répondu au questionnaire en ligne qui leur a été adressé par e-mail.

GENRE :

Un homme	9,7 %
Une femme	90,3 %

ÂGE :

Moins de 30 ans	1,7 %
De 30 à 35	12,5 %
De 36 à 41	22,4 %
De 42 à 47	28,3 %
De 48 à 53	21,2 %
54 et plus	13,9 %

SITUATION FAMILIALE :

en couple sans enfant	10,5 %
en couple avec enfant	57,3 %
célibataire avec enfant	18,6 %
célibataire sans enfant	13,6 %

CATÉGORIE :

Catégorie A	21,7 %
Catégorie B	39,6 %
Catégorie C	38,7 %

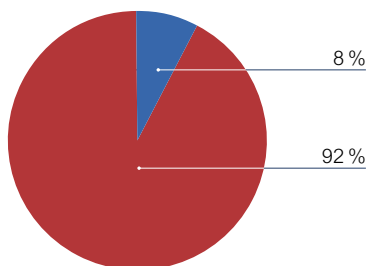
NIVEAU D'ÉTUDES LE PLUS ÉLEVÉ :

D'un brevet des collèges	2,9 %
D'un CAP	16,2 %
D'un baccalauréat	18,8 %
D'un BAC+2 (DEUG, DEUST, BTS...)	16,5 %
D'une licence (BAC+3)	7,5 %
D'une maîtrise (BAC+4)	4,1 %
D'un BAC+5 (DEA, DESS, Diplô. ingé...)	4,6 %
D'un diplôme d'aide-soignant	14,8 %
D'un diplôme d'infirmier	14,5 %



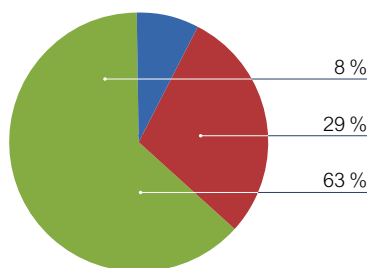
1^{RE} PHASE « ÉTUDE QUALITATIVE EN FRANCHE-COMTÉ » :

GENRE



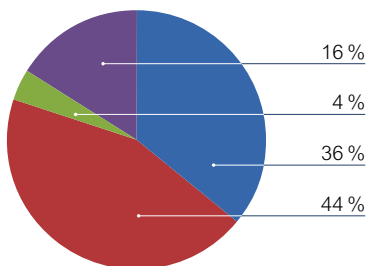
■ Hommes ■ Femmes

CATÉGORIE PROFESSIONNELLE



■ A ■ B ■ C

CATÉGORIE D'ÉTABLISSEMENTS

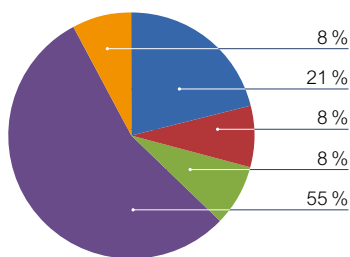


■ CHU-CHR ■ CH ■ CHS ■ HANDICAP

24 agents ont été reçus en entretien dans les locaux de l'ANFH Franche-Comté courant mai et juin 2016 au regard des critères de représentativité suivants :

- Genre (H/F)
- Catégorie professionnelle : A/B/C
- Catégorie d'établissements
- Prestataires de bilans de compétences
- et diversité des filières professionnelles :
 - ▶ Services administratifs : adjoints administratifs et secrétaires médicales
 - ▶ Services médicotechnique : manipulateur radio
 - ▶ Services technique et logistique : agents d'entretien, OPQ, TH
 - ▶ Services socio-éducatif : moniteur éducateur, animateur
 - ▶ Services de soins : plusieurs ASH, AS, IDE (dont infirmier spécialisé) et cadres.

PROFIL DES PERSONNES REÇUES EN ENTRETIEN : FILIÈRE PROFESSIONNELLE



■ Administratifs ■ Ouvriers-Serv.Int
■ Médico-techniques ■ Services médicaux
■ Socio-Éduc-Psycho

LES PRINCIPAUX **RÉSULTATS** ISSUS DES **ENTRETIENS**



1. LES MOTIFS D'ENGAGEMENT DANS LA DÉMARCHE :

Il apparaît que les agents sont rentrés dans la fonction publique par choix. Ce dernier intègre la garantie de l'emploi. C'est un élément important de leur motivation. La quasi-totalité des personnes interrogées ressentent un profond attachement à la fonction publique hospitalière. Le choix de faire un bilan de compétences ne correspond donc pas, à la base, à une volonté de sortir de la fonction publique mais d'optimiser sa trajectoire en son sein. Cependant, sans nier cet attachement tant aux valeurs professionnelles de leur activité que des liens tissés avec leurs collègues, les agents témoignent dans nos entretiens d'une certaine lassitude à exercer leur emploi.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation :

- 1) Le manque de perspective de carrière dans leur organisation. Ils éprouvent des difficultés à se projeter à moyen ou long terme. Plus encore, plusieurs font état d'une perception de lourdeur du fonctionnement de leur organisation qui leur est difficile de supporter.
- 2) Sur un plan personnel, les agents s'interrogent sur leur évolution professionnelle. Ici, des changements dans leur vie privée comme la survenance d'un divorce, un proche malade, un décès, etc., les amènent à reconsidérer leur équilibre vie privée / vie professionnelle.
- 3) Dans quelques cas, la décision de réaliser un bilan de compétences n'est pas un choix mais une obligation. L'agent ne peut plus demeurer dans son contexte professionnel : sa santé ou des problématiques relationnelles l'en empêchent.



2. LES ÉVÈNEMENTS DÉCLENCHEURS :

Le choix de faire un bilan de compétences s'explique de plusieurs manières, mais, dans la totalité des cas, il apparaît qu'un évènement déclencheur initie le processus. Le rôle de l'environnement professionnel est ici décisif. Un collègue ayant réalisé la démarche, la réalisation d'une formation, l'avis d'un manager incite l'agent à se lancer. Plus clairement dit, souvent les agents ne savent pas avant cette interaction avec un tiers que le dispositif existe et qu'ils y ont droit. L'accès à l'information joue donc un rôle crucial dans la démarche. Le contact avec la structure interne de formation est décrit très positivement. Les agents mettent en avant la rapidité, la réactivité et la qualité des informations reçues de la part du service de formation.



Ce qu'il faut retenir



Ils s'interrogent majoritairement sur le manque de perspective de carrière dans leur établissement et leur évolution professionnelle, sachant que plupart d'entre-eux sont attachés à la FPH et ne souhaitent pas la quitter.



Ce qu'il faut retenir



Bon nombre d'agents ne connaissent pas le dispositif. C'est lors d'un échange avec un collègue ayant réalisé un BC, après une formation, en échangeant avec son responsable, que l'agent le découvre. Ce qui va l'inciter à se lancer ensuite.

LES PRINCIPAUX **RÉSULTATS** ISSUS DES **ENTRETIENS**



Ce qu'il faut retenir

La quasi-totalité des agents sont très satisfaits de la façon dont s'est déroulé leur BC. Souplesse d'organisation, professionnalisme des accompagnateurs. Ils apprécient cette période de réflexion sur eux-mêmes et que l'on s'occupe d'eux.



Ce qu'il faut retenir

L'agent revient généralement motivé pour évoluer... Mais les possibilités d'évolution en interne ne sont pas toujours en adéquation avec son projet. De plus, il n'est pas toujours prêt à quitter son établissement, ou à s'engager dans un parcours de formation... Apparaissent alors parfois des déceptions.



Ce qu'il faut retenir

3 profils se dégagent :
ceux qui renoncent à leur projet d'évolution, ceux pour qui un espoir est né, mais qui le reportent, enfin ceux qui vont s'engager dans une démarche d'évolution.



3. LES EFFETS DU BILAN DE COMPÉTENCES :

A. Pendant le congé pour bilan de compétences :

Ce qui est particulièrement apprécié, c'est la liberté donnée à l'agent de choisir son organisme et ensuite de pouvoir adapter le rythme du bilan avec son activité professionnelle. Le contact avec l'organisme prestataire est là encore très positif. Les agents soulignent le professionnalisme des personnes rencontrées. Beaucoup reconnaissent que ce moment de réflexion sur eux-mêmes est synonyme de bien-être. Ils apprécient de s'occuper d'eux, de respirer ; ce qui contraste avec leur quotidien professionnel.

B. A l'issue du congé pour bilan de compétences :

Autant le bilan de compétences est synonyme de bénéfices, autant le retour l'est beaucoup moins. En effet, le retour à leur poste, avec l'apport du bilan de compétences, confronte les agents aux possibilités d'évolution que leur permet leur organisation. La différence est importante et parfois violemment ressentie par les agents. Les idées, les orientations créées lors du bilan de compétences s'avèrent compliquées à réaliser dans leur environnement professionnel. Certaines personnes soulignent également qu'elles prennent rapidement conscience de ce décalage, tant leur vie personnelle rend leur mobilité professionnelle difficile.

C. Les effets du bilan de compétences à court, moyen et long termes : Trois profils de réactions se dégagent :

Le premier profil est celui de la personne qui prend conscience que son organisation ne pourra pas lui donner une réponse satisfaisante à ses attentes. Cet écart créé par le bilan de compétences la conduit à envisager de quitter le secteur public (sans le faire nécessairement).

Le deuxième profil est celui de la personne qui ne peut pas, pour des raisons principalement personnelles, réaliser les orientations ressorties du bilan de compétences. Loin d'être mécontente, elle ressort du bilan avec des projets qu'elle anticipe comme réalisables à moyen terme. Un espoir est né.

Le troisième profil est celui d'une personne qui voit sa trajectoire professionnelle redynamisée par le bilan de compétences et va se lancer dans des ajustements importants. La personne est prête à faire des sacrifices dans sa vie privée (consacrer du temps à son employabilité) comme monétaires. Même si l'organisation ne lui promet pas de reconnaître statutairement ses efforts, elle s'engage dans ce renouveau professionnel. Ce dernier peut prendre la forme d'un enrichissement du contenu de leur travail ou d'évoluer hiérarchiquement par exemple.

LES PRINCIPAUX **RÉSULTATS** RELATIFS AUX **QUESTIONNAIRES**

1. LE BILAN DE COMPÉTENCES AGIT SUR LA DYNAMIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AGENT :

Globalement, le BC est un tremplin pour l'évolution professionnelle de l'agent. Il agit sur l'employabilité de l'agent à plusieurs niveaux. Que cela soit au niveau de la reprise d'études ou d'une VAE, le BC est à l'origine de cette évolution. Cela est vrai que la personne prenne un poste au sein de son établissement ou en dehors mais en restant dans la fonction publique hospitalière. Plus encore, ce constat est vrai pour un départ de la fonction publique. Ces éléments nous amène à conclure que le BC amène l'agent à vouloir bouger tant en interne qu'en externe.

A. Zoom sur la mobilité professionnelle et le changement du contenu du poste :

Environ un agent sur trois ayant répondu au questionnaire indique avoir changé de poste, dont **38%** dans les 6 mois et **23%** entre 6 et 12 mois après le bilan de compétence. A noter que pour deux agents sur trois*, qui indiquent avoir changé de poste, le poste occupé actuellement n'est pas en lien avec ce qu'ils avaient envisagé avant d'entamer la démarche de bilan de compétences (d'où l'intérêt du dispositif).

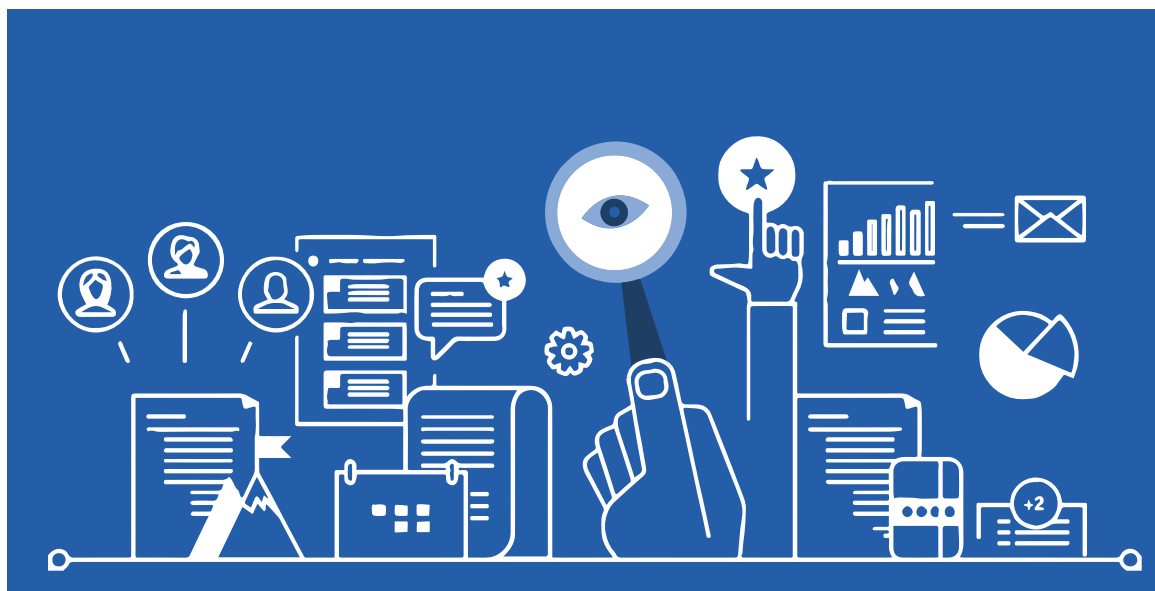
Environ **8 agents sur 10** n'ont pas quitté leur établissement. **1 sur 10** exerce dans un autre établissement de la FPH et à la marge, dans un autre versant de la fonction publique ou dans le secteur privé.

* le résultat doit être pris avec précaution, seuls 255 répondants.

Ce qu'il faut retenir



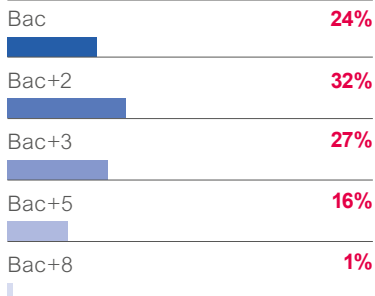
Un tiers des agents ayant répondu indique avoir changé de poste à l'issue du BC, ou exercer des activités qu'il n'exerçait pas auparavant. Peu d'agent change d'établissement, quitte la FP ou exerce dans un autre secteur que le « sanitaire, social ou médico-social ».



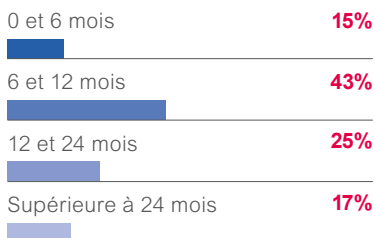
LES PRINCIPAUX **RÉSULTATS** RELATIFS AUX **QUESTIONNAIRES**



LES AGENTS PRÉPARENT UN DIPLOME OU TITRE DE NIVEAU :



POUR UNE DURÉE COMPRISE ENTRE :



2. LE BILAN DE COMPÉTENCES AGIT SUR LA REPRISE D'ÉTUDES OU SUR L'ACCÈS À UNE DÉMARCHÉ DE VAE :

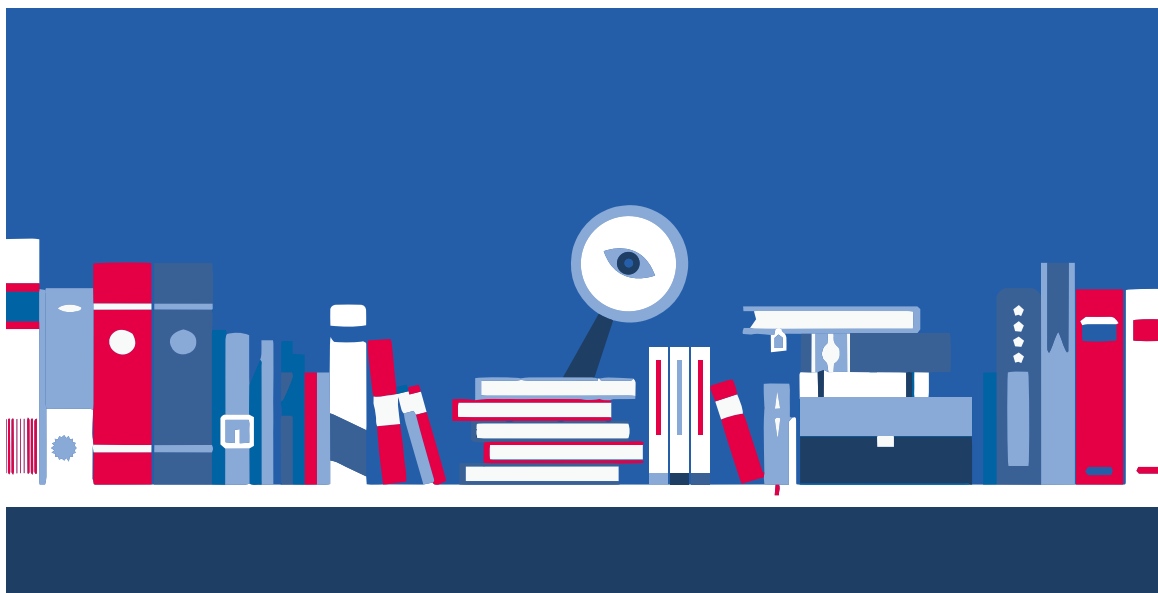
A. Zoom sur les bénéficiaires ayant repris leurs études :

Quand il y a reprise d'études suite au bilan de compétences qui conduit à un nouveau poste, on voit que les modes de financement (de la reprise d'études) jouent un rôle facilitant. Le bilan de compétences fait naître des idées de reprise d'études que vient financer l'ANFH ou la personne. L'employeur ne finance que lorsque la durée est inférieure à un an. Plus globalement, l'ANFH finance surtout des diplômes bac+2 ou +3 pour les agents ayant répondu.

Environ **27%** des agents ayant répondu au questionnaire indiquent avoir repris leurs études, dont **33%** dans les 6 mois et **28%** entre 6 et 12 mois après le bilan de compétence. A noter que pour **62%** des agents qui indiquent avoir repris leurs études, le diplôme préparé n'est pas celui qu'ils avaient envisagé avant d'entamer la démarche de bilan de compétences (d'où l'intérêt du dispositif).

Environ **1 agent sur 3** s'est vu prendre en charge sa formation, par l'ANFH, via le congé de formation professionnelle.

Sinon, certains établissements ont pris en charge quelques reprises d'études et à la marge, les agents les ont financé eux-mêmes.



B. Zoom sur les bénéficiaires ayant entamé une démarche de VAE :

Environ **7%** des agents ayant répondu au questionnaire indique avoir entamé une démarche de VAE, dont **33%** dans les 6 mois et **21%** entre 6 et 12 mois après le bilan de compétence. A noter que pour **43%** des agents qui indiquent s'être inscrit dans une démarche de VAE, le diplôme souhaité n'est pas celui qu'ils avaient envisagé de valider avant d'entamer la démarche de bilan de compétences. **80%** des agents concernés ont suivi les préconisations indiquées dans leur synthèse de bilan de compétences (d'où l'intérêt du dispositif).

LES AGENTS SOUHAITENT GÉNÉRALEMENT OBTENIR UN DIPLÔME OU TITRE DE NIVEAU :

Bac	25%
Bac+2	42%
Bac+3	33%
Bac+5	0%
Bac+8	0%

La démarche de VAE est engagée dans **54%** des cas dans un délai de moins d'un an après le Bilan de compétences.

« DÉLAI » DE MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE VAE À LA SUITE DU BC

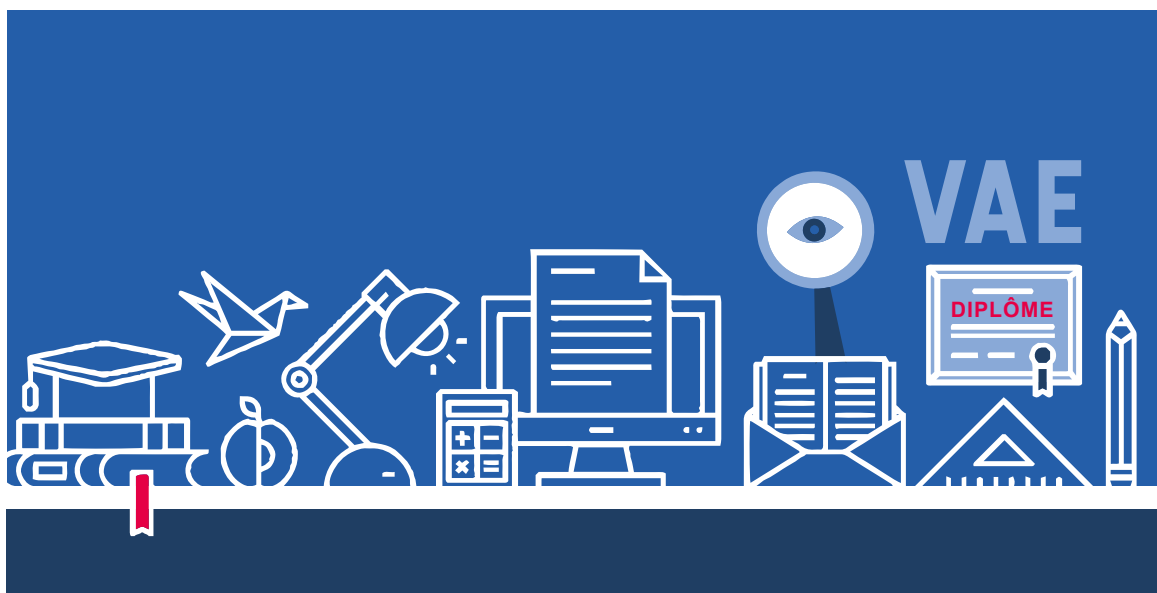
0 et 6 mois	33%
6 et 12 mois	21%
12 et 24 mois	24%
Supérieure à 24 mois	21%

Ce qu'il faut retenir



Le bilan de compétences peut agir favorablement sur la reprise d'études pour les agents ayant besoin de les reprendre, soit dans le cadre d'une formation en présentiel, ou via une démarche de VAE. L'ANFH joue un rôle facilitant pour certains agents, en financement tout ou partie des coûts liés à cette reprise d'études, via le CFP notamment, ou le financement de congé de VAE.

Parmi les agents ayant indiqué avoir été jusqu'au bout de la démarche, **73%** indiquent avoir validé l'intégralité des modules dans le cadre d'une VAE, **12%** quelques modules et **15%**, aucun module.



LES PRINCIPAUX **RÉSULTATS** RELATIFS AUX **QUESTIONNAIRES**



3. LE BILAN DE COMPÉTENCES ET SON IMPACT SUR SON TRAVAIL

L'étude a également permis de mettre en exergue, que le bilan de compétences a généralement un impact positif sur :

▶ **La motivation des agents à servir le service public.**

Comme indiqué, il apparaît que les agents sont rentrés dans la fonction publique par choix. Ce dernier intègre la garantie de l'emploi. C'est un élément important de leur motivation. La quasi-totalité des personnes interrogées ressentent un profond attachement à la fonction publique hospitalière.

▶ **L'employabilité perçue par les agents.**

Avec la prise de recul qu'a généralement permis le bilan de compétence, l'agent prend conscience qu'il dispose d'un certain nombre de compétences et qu'il est de ce fait « employable ».

▶ **La satisfaction de carrière.**

Le bilan de compétences a aussi été l'occasion de retracer son parcours. L'agent a pu trouver une certaine fierté. Tous ne souhaitent d'ailleurs pas changer de poste ou de métier. Le bilan de compétences leur a permis de prendre conscience qu'ils étaient attaché à leur poste et qu'ils ne souhaitaient pas changer, quitte à se voir confier d'autres missions, non exercées au préalable.

▶ **L'engagement affectif de l'agent.**

A l'occasion de cette remise en question, parfois difficile à réaliser, l'agent s'est souvent senti épaulé, par son entourage familial, ses collègues, son responsable, le conseiller. Le réseau joue ici un rôle essentiel.

En même temps, le bilan de compétences peut aussi engendrer des impacts négatifs :

Lorsque l'agent s'aperçoit que les possibilités d'évolution que lui permet son organisation n'existent pas, ou ne sont pas en lien avec le projet qu'il a élaboré/souhaité dans le cadre de son bilan de compétences, le retour au poste de travail peut créer des déceptions. D'autant plus lorsque celui-ci n'est pas mobile, pour différentes raisons.

CONCLUSION

Le bilan de compétences apparaît comme un outil performant dans la mesure où il permet d'amener l'agent à prendre du recul sur sa trajectoire professionnelle et d'entamer une réflexion sur lui-même. Il y a pour certains un réel moment de plaisir à prendre soin de soi.

L'étude met en exergue trois types de profil : ceux qui décident de ne pas changer, ce qui reportent leur évolution à plus tard, ceux qui s'inscrivent dans une démarche d'évolution.

Il est un tremplin pour l'évolution professionnelle de certains agents car il agit sur l'employabilité à plusieurs niveaux.

Le Bilan de Compétences fait naître des idées de reprise d'études ou de VAE, que vient financer l'ANFH, et/ou dans une moindre mesure la personne ou l'employeur.

Ce qui permet généralement à l'agent de pouvoir évoluer tant en interne qu'en externe, y compris parfois dans le secteur privé.

Le BC a un impact positif sur la motivation de service public, l'employabilité perçue, la satisfaction de carrière et l'engagement affectif de l'agent.

En ce sens, il permet à certains agents de prendre de la hauteur sur l'analyse de leur travail, de l'environnement et les amène à faire le choix de continuer à exercer le métier actuel, en se voyant parfois confier d'autres missions.

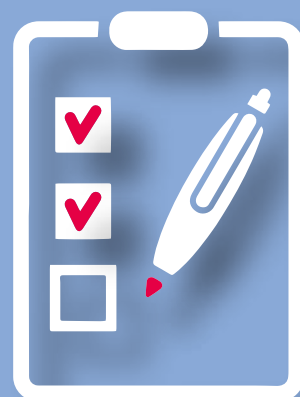
Cependant, parfois ces bénéfices sont rapidement questionnés par le retour dans le poste de travail car espoir et désillusion peuvent apparaître.

De ce fait, si le bilan de compétences peut redynamiser un agent, il peut aussi être synonyme de questionnement.

L'organisation n'est souvent pas en mesure de lui fournir les moyens des projets qu'il espérerait suite au bilan de compétences, dont la démarche a généralement été soutenue par l'employeur et financée par l'ANFH (ce qui génère un espoir).

Il nous apparaît donc pertinent de repenser la démarche dans un dispositif plus large de gestion de la mobilité.

BC



LES COORDONNÉES DE L'ANFH FRANCHE-COMTÉ



Pour accéder à nos locaux :

sonnez à l'interphone ANFH placé avant la porte d'accès "piétons" qui se situe entre une agence immobilière et un salon de coiffure. Puis faites le tour du bâtiment en suivant la ligne de marquage au sol (bande blanche).

ANFH FRANCHE-COMTÉ

9, rue Jean-Baptiste PROUDHON
BP 269
25000 BESANCON

Tél : 03 81 82 00 32
Fax : 03 81 83 57 14

franchecomte@anhf.fr



www.anfh.fr/franche-comte