

*PROJET-PILOTE*

**« Le BILAN DE COMPÉTENCES »**

*POUR LES TRAVAILLEURS*

***Synthèse de l'évaluation réalisée  
pour le compte du Fonds ASSS***

janvier 2013

Paul Lodewick  
Charlotte Burion  
**HELHA/CITS**

François Willemot  
**APEF asbl**

## Plan

<b>1) Introduction</b>	<b>p. 3</b>
<b>2) Le bilan de compétences</b>	<b>p. 4</b>
2.1) Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ?	p. 4
2.2) Pourquoi réaliser un bilan de compétences ?	p. 4
2.3) Quelles sont les différentes étapes d'un bilan de compétences ?	p. 5
<b>3) Présentation du projet-pilote</b>	<b>p. 5</b>
3.1) Le secteur de l'Aide Sociale et des Soins de Santé	p. 5
3.2) Objectifs et méthode utilisée	p. 6
3.3) Déroulement du projet-pilote	p. 6
3.4) Qui sont les travailleurs concernés ?	p. 6
3.5) Qui sont les opérateurs de formation ?	p. 7
<b>4) Résultats</b>	<b>p. 7</b>
4.1) Profil des demandeurs	p. 7
4.2) Appréciation de leur parcours et de leur situation actuelle	p. 9
4.3) Quelles sont les attentes et les représentations a priori des demandeurs ?	p. 10
4.4) Vérification de la 1 <sup>re</sup> hypothèse : pertinence du projet	p. 12
4.5) Quels sont les effets du bilan de compétences ?	p. 12
4.6) Analyse des entretiens menés	p. 14
4.7) Vérification de la 2 <sup>e</sup> hypothèse : efficacité du projet	p. 16
<b>5) Conclusion</b>	<b>p. 17</b>
<b>6) Recommandations</b>	<b>p. 18</b>
<b>7) Annexe : bonnes pratiques en matière de bilan de compétences</b>	<b>p. 21</b>

## 1) Introduction

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 visant à accompagner l'évolution professionnelle. 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.

Les résultats encourageants du projet pilote objectivés dans un rapport d'évaluation solidement charpenté<sup>1</sup> ont convaincu un large ensemble de Fonds du secteur non marchand de la pertinence de ce dispositif.

En effet, les partenaires sociaux estiment que le bilan de compétences en tant qu'outil de mobilisation des compétences des travailleurs peut contribuer tant au maintien de leur emploi et à leur évolution professionnelle qu'au bien-être au travail, à la gestion des ressources humaines des organisations ainsi qu'à la qualité du service rendu au public.

C'est pourquoi le projet sera étendu à huit Fonds au cours des années 2013 et 2014. Plusieurs Fonds sociaux du secteur non marchand regroupés au sein des asbl APEF et FE.BI ont souhaité offrir aux travailleurs de leur secteur la possibilité de bénéficier gratuitement d'un bilan de compétences.

Les employeurs du secteur non-marchand, de par leur nature de responsables de services subventionnés aux citoyens, doivent rendre compte de ce que les deniers publics soient utilisés de manière optimale. Et le meilleur service aux usagers ne peut être rendu que par un personnel enthousiaste et motivé. Le présent dispositif est un des outils pour permettre à ces praticiens de l'action sociale de se situer dans leur parcours professionnel, et de prendre les orientations qu'ils estiment utiles et nécessaires au terme de cette procédure.

Pour les organisations syndicales, l'évolution permanente et de plus en plus rapide du monde du travail dans ses multiples facettes conjuguée à une vie personnelle tout aussi changeante au fil du temps et des circonstances de la vie justifie pleinement que le travailleur prenne le temps de s'interroger tant sur sa situation que sur son parcours professionnels. En ce sens, le bilan de compétence constitue une réelle opportunité dont la seule « contrainte » est l'engagement volontariste du travailleur à s'inscrire dans la démarche tout en ayant la garantie que le résultat de cette évaluation et son usage relèveront de sa seule volonté.

Le comité de gestion estime que les recommandations proposées par les auteurs sont tout à fait pertinentes. Elles doivent aussi être comprises comme un encouragement, tant dans le chef des travailleurs que des institutions, à s'ouvrir à ce type de démarche dont nous sommes convaincus que chacun sort gagnant.

Christian MASAI  
Vice-Président

Christian WIJNANTS  
Président

---

<sup>1</sup> Le rapport complet est disponible sur le site de l'Apef : <http://www.apefasbl.org>

## 2) Le bilan de compétences

### 2.1) Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ?

Le bilan de compétences est un **dispositif individuel** de formation visant à **accompagner l'évolution professionnelle**. Il a pour objectif de permettre aux travailleurs 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.

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.

Le bilan peut concerner potentiellement sept aspects différents de la vie professionnelle et personnelle d'un individu<sup>2</sup> :

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

### 2.2) Pourquoi réaliser un bilan de compétences ?

On peut tenter d'identifier les effets positifs a priori du bilan de compétences :

- **Pour le travailleur**

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...).

- **Pour l'employeur**

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... 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>2</sup> Aubret, J. et Blanchart, S. *Pratique du bilan personnalisé*. Paris : Dunod, 2005, p. 9 et sv.

### 2.3) Quelles sont les différentes étapes d'un bilan de compétences ?

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 minimum 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>3</sup> :

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

## **3) Présentation du projet-pilote**

### 3.1) 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 services d'accueil extra-scolaire, etc.

Il y avait en 2010 environ 400 employeurs (généralement sous statut asbl) pour environ 4800 travailleurs, soit en moyenne 12 travailleurs par employeur.

On retrouve dans ce secteur 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-après : Centre de Santé et Service de Promotion de la Santé à l'Ecole, Centre Local de Promotion de la Santé, Service Communautaire de Promotion de la Santé, Service de lutte contre la toxicomanie et de prévention des assuétudes, Service de prévention et d'éducation à la santé, Service d'Aide Sociale aux Justiciables, aux détenus et aux victimes, Centre de Planning Familial, Centre de Service Social, Centre de d'accueil téléphonique, Centre d'Action Sociale Globale, Centre de Coordination de Soins et Services à Domicile, Service de Santé Mentale, Equipe SOS-Enfants, Organisme d'Adoption, Service d'Espace-Rencontre, service de télévigilance, service de médiation de dettes et de lutte contre le surendettement, service d'entraide et de self-help en matière d'aide sociale et de santé.

<sup>3</sup> Dossier : le bilan de compétences. La vigilante, 2007, n° 25, p. 10 (accessible sur le site de l'APEF : <http://www.apefasbl.org>)

<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).

### 3.2) Objectifs et méthode d'évaluation utilisée

L'évaluation devait 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>re</sup> hypothèse en amont** : un dispositif comme le bilan de compétences répond à des besoins et des attentes des travailleurs du secteur (**principe de pertinence**).
- **2<sup>e</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 (**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...

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

### 3.3) Déroulement du projet-pilote

Le bilan comprend des séances d'entretiens pour un volume en **moyenne de 15 heures** : 12 pour le bilan proprement dit (les trois phases décrites), plus 3 heures de suivi. En effet, 2 entretiens pouvaient s'organiser prévus dans les mois qui suivent la fin du bilan afin d'accompagner le travailleur dans la mise en œuvre de son projet.

### 3.4) Qui sont les travailleurs concernés ?

Le projet s'adressait aux travailleurs salariés de la CP332, relevant du Fonds ASSS.

En outre, les travailleurs intéressés devaient 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 ;
- motivation et 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 et de participer à l'évaluation du dispositif.

### 3.5) Qui sont les opérateurs de formation ?

Les opérateurs de formation sélectionnés, sur base d'un cahier de charges défini par le Fonds, 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, sont au nombre de 5 :

- le **CFIP** (Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques situé à Bruxelles) ;
- le **Laboratoire d'Ergologie** (également implanté à Bruxelles, il développe des activités d'insertion socioprofessionnelle pour adultes et effectue des recherches dans le domaine des sciences du travail) ;
- **MIREL** (Mission Régionale pour l'Emploi à Liège) ;
- **Retravailler** (réseau national d'orientation, de professionnalisation et de valorisation de l'expérience localisée à Liège, Namur, Tournai) ;
- **CIBC Emergence** (Centre Interinstitutionnel de Bilans de Compétences de Maubeuge).

Les travailleurs pouvaient choisir l'opérateur avec lequel ils allaient réaliser un bilan de compétences.

## **4) Résultats**

### 4.1) Profil des demandeurs

55 travailleurs (soit plus de 1% des travailleurs du secteur) ont bénéficié du dispositif. Ces travailleurs provenaient de 47 employeurs (soit 11,6% des employeurs du secteur).

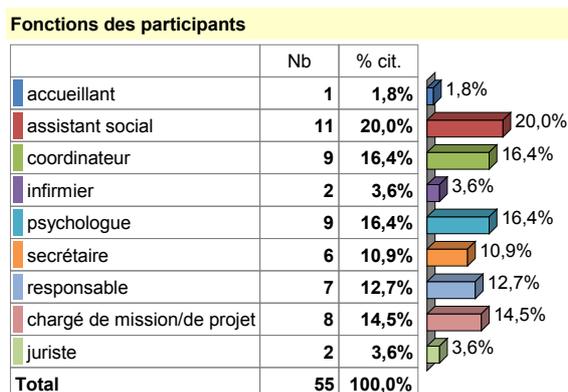
- Genre

81,8% des travailleurs sont des femmes (45 sur 55), soit une proportion identique à celle de la population du secteur (environ 80%).

- Age

L'âge des travailleurs s'étend de 30 à 61 ans. Aucun n'a moins de 30 ans. Les personnes se situent surtout dans la tranche d'âge des 35-49 ans (65,4%). 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. Au total, 16,4% a 50 ans ou plus. Donc, même les personnes qui ont passé le mitan de la carrière ou qui s'approchent de la fin de carrière sont 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.

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%).

- Niveau de qualification

Les bénéficiaires du bilan de compétences ont un niveau de qualification assez élevé. En effet, 36,4% ont un bachelier (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).

- 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.

- Types de service

27% des bénéficiaires (N=15) proviennent du secteur de la santé mentale, 15% (N=8) de celui de l'aide aux toxicomanes, 13% (N=7) de celui des plannings familiaux, 13% (N=7) des centres locaux de promotion de la santé, 9% (N=5) des services d'aide aux justiciables, 7% (N=4) des centres d'action sociale globale ou des centres de services social, 6% (N=3) des services de promotion de la santé à l'école, 4% (N=2) des centres de coordinations des soins et services à domicile. Les autres secteurs représentent 7% (N=4).

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

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.

#### 4.2) Appréciation de leur parcours et de leur situation avant l'entrée dans le processus

- Parcours professionnel

Les participants ne perçoivent pas de manière négative leur parcours professionnel. En effet, 83% d'entre eux caractérisent leur parcours par la stabilité/la sécurité (17% seulement l'estime « précaire »).

58,3% qualifient également leur parcours d'« ascendant », 8,3% le traitent de « descendant » et 33,3% ne lui attribuent aucun des deux qualificatifs (et optent donc pour une vision neutre de leur parcours). Dans l'ensemble ils sont donc satisfaits de leur parcours.

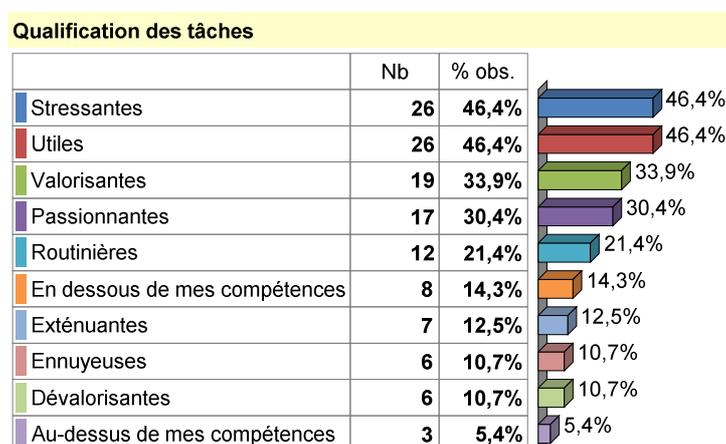
- La situation actuelle

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

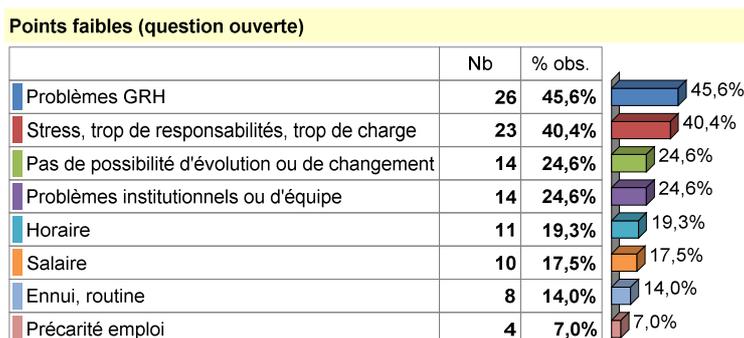


Dans le questionnaire, les participants pouvaient choisir, dans une liste, un ou plusieurs qualificatifs – positifs ou négatifs - pouvant désigner leurs tâches. Pratiquement la moitié des participants se plaignent du stress. Ils sont nombreux à souligner la dimension d'utilité des tâches, leurs aspects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

- Les points forts et faibles de la situation actuelle



En tête des points forts, la souplesse permise dans les horaires de travail et les facilités de conciliation avec la vie familiale (« mon horaire me permet de me consacrer à ma famille »). Viennent ensuite, l'intérêt pour le contenu du travail (« je contribue à un projet associatif intéressant », « je suis utile, j'aide des personnes »), 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 »).



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 »). Le stress est pointé par 4 participants sur 10 (« période de gros stress difficile à anticiper », « trop de responsabilités », « je travaille seul et je suis stressé »). 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 »). 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 »).

#### 4.3) Quelles sont les attentes et les représentations a priori des demandeurs ?

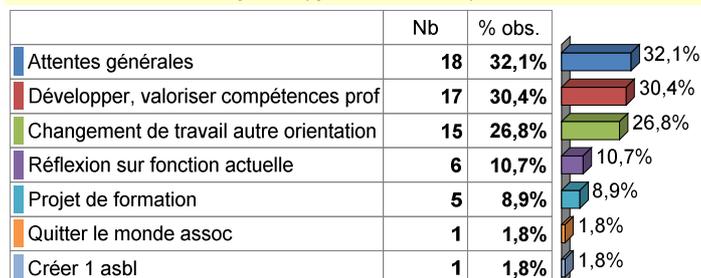
- Les projets

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, ¼ souhaite l'augmenter, ¼ la diminuer.

On voit donc qu'une part non négligeable du groupe souhaite apporter des modifications importantes à sa situation actuelle.

- Attentes des bénéficiaires

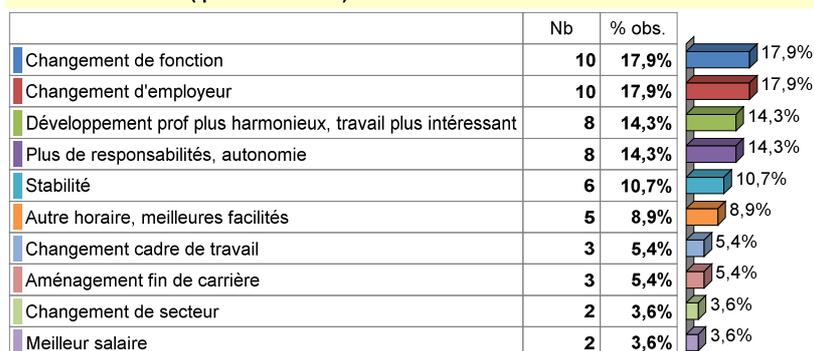
**Attentes vis-à-vis du dispositif (question ouverte)**



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. Enfin, 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.

- Vision de leur avenir dans 5 ans

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



17,9% des bénéficiaires imaginent un changement de fonction. Le même pourcentage imagine aussi un changement d'employeur. 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.

#### 4.4) Vérification de la 1<sup>re</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**) ?

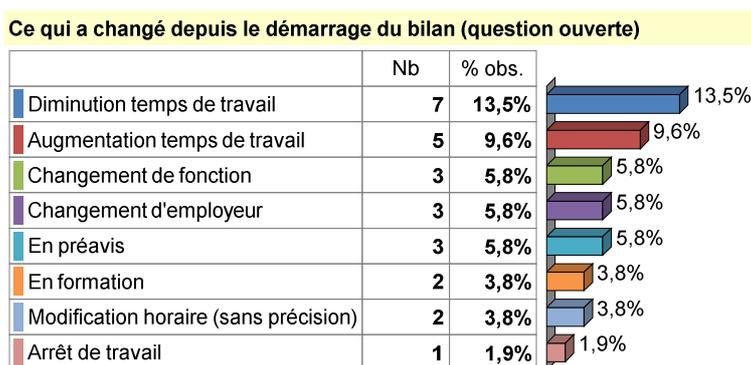
Sur base des informations obtenues (questionnaires mais aussi entretiens avec les participants et avec les opérateurs), nous pouvons valider cette hypothèse. Le dispositif a rencontré son public.

**Quantitativement d'abord**, ce projet a touché ± 1% des travailleurs concernés, ce qui, compte tenu du caractère novateur du projet peut être considéré comme une réussite.

**Qualitativement ensuite.** Notons la variété des profils. 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 nécessaires. Les participants témoignent d'une grande capacité réflexive. Surtout, l'ensemble des démarches semble être des initiatives individuelles, nous n'avons pas perçu de candidats poussés dans le dos par leur employeur par exemple, ce qui est perçu par les différents acteurs comme une condition de réussite du bilan.

#### 4.5) Quels sont les effets du bilan de compétences ?

- Ce qui a changé depuis le démarrage



- 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).

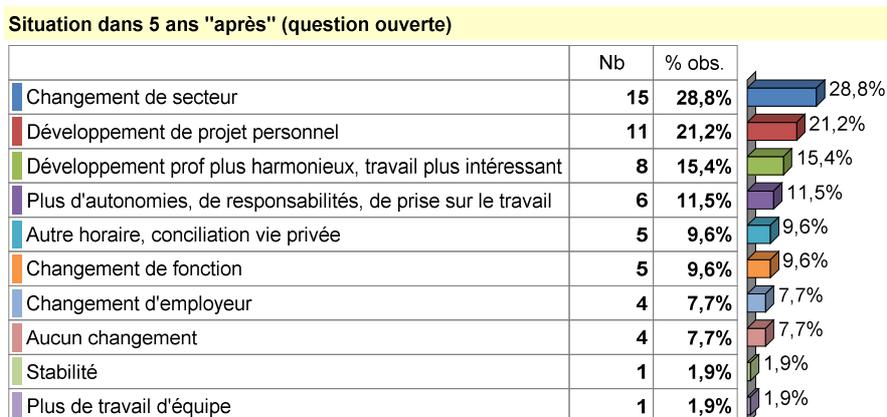
Par ailleurs, ils sont près de 7 sur 10 (69,2%) à avoir l'intention de suivre une formation dans les prochains mois, 42,3% à changer de fonction, 40,4% à modifier les relations avec les collègues (32,7% avec la direction).

30,8% se disent prêts 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.

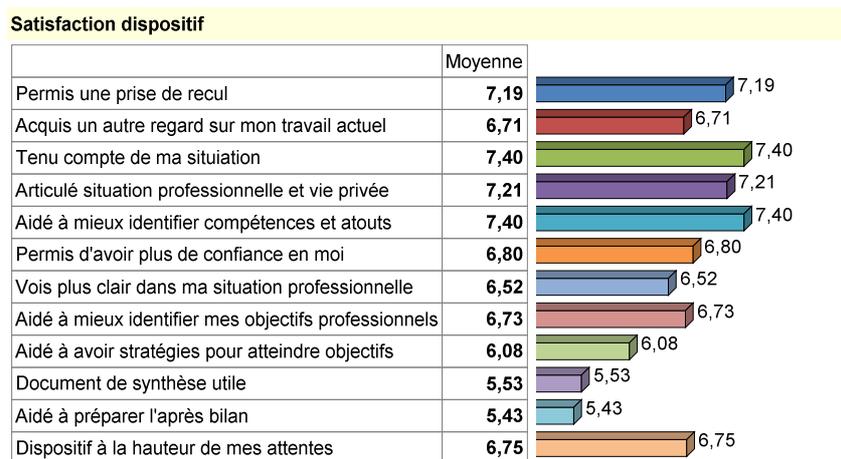
La thématique qui arrive en tête concerne l'aménagement des horaires de travail. Le souhait du travail à domicile va dans le même sens. Les autres résolutions concernent la gestion du stress, la délégation de tâches, la recherche de la motivation ou de tâches plus satisfaisantes, la gestion des conflits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

- Vision de leur avenir dans 5 ans



Comme dans le premier questionnaire 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.

- Appréciation de l'accompagnement



Comme le montre le tableau de synthèse ci-dessus 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 : aide concrète dans l'élaboration d'une stratégie permettant d'atteindre ses objectifs, utilité et utilisation du document de synthèse remis à la fin du bilan, aide à la préparation de l'après-bilan.

#### 4.6) 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.

- 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 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 aussi 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.

- 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.

- 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 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.).

- Un moyen de reconnaissance

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 du travailleur et de sa capacité à développer sa réflexivité professionnelle. Les effets du bilan peuvent ainsi se traduire en termes de reconnaissance par les collègues et l’employeur.

- 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.

- 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.

- « Effet GRH »

Dans les entretiens 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) ;
- 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.

#### 4.7) Vérification de la 2<sup>e</sup> hypothèse : efficacité du projet

Pour rappel, la 2<sup>e</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 davantage au clair sur leur orientation professionnelle constituent un plus pour les associations du secteur.

## 5) Conclusion

Cette synthèse a présenté le dispositif « bilan de compétences ». La présente étude avait pour vocation d'évaluer le projet-pilote mené par le Fonds ASSS. Deux hypothèses ont guidé cette étude :

- une hypothèse portant sur la pertinence du dispositif : répond-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 questionnaires « 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 plus de 1% des travailleurs concernés (alors qu'il s'agissait d'un dispositif inédit en Belgique francophone). 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). Nous avons également 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.

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. Rappelons néanmoins 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.

## 6) Recommandations

A l'issue de cette évaluation, une série de recommandations peuvent être formulées en regard des résultats. Nous en présentons ici quelques-unes.

### ➤ 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 en se donnant 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. De plus comme les informations recueillies au cours de l'évaluation abordent la question des évolutions de carrière (et leurs freins), de nouvelles initiatives peuvent naître ensuite en faveur du maintien au travail des 'groupes à risque' (mission première des Fonds de sécurité d'existence).

### ➤ Le soutien à l'évolution de carrière et à la mobilisation des compétences

Le bilan de compétences 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<sup>5</sup> ou d'ailleurs, contrairement à la Belgique francophone.

Cette absence de reconnaissance en Belgique francophone est préjudiciable tant pour les travailleurs et les organisations que pour les opérateurs de bilan de compétences. Il serait dès lors utile de faire connaître le projet avec ses résultats et ses enjeux auprès des acteurs de la vie politique et socioéconomique<sup>6</sup>. Par ailleurs le peu de bilan de compétences réalisés par des travailleurs ne permet guère aux organismes de développer une expertise solide en la matière ni une offre étendue. Un soutien à la qualité des prestations des bilans de compétences peut avoir un effet démultiplicateur à moyen terme.

### ➤ La souplesse dans l'organisation des séances

Il est important de conserver ou d'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).

Aussi, le dispositif permettait aux bénéficiaires de mener ce BC pendant ou en dehors des heures de travail. Il est utile de maintenir cette possibilité, les deux ayant montré leur pertinence dans le projet.

---

<sup>5</sup> Par exemple en France avec la 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>6</sup> La relance du projet en 2013 et 2014 avec le soutien d'une convention signée entre le FOREM, le CRF, l'IFAPME et APEF & FE.BI peut être considérée comme un premier pas dans cette direction.

➤ **L'accessibilité géographique**

Il faut 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.

➤ **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. Les évolutions réglementaires récentes en matière des fins de carrière (systèmes d'aménagement des fins de carrière : prépension, crédit-temps en ce compris les Plan Tandem, Old Timer ; Plan pour l'emploi et CCT n°104) incitent à développer des dispositifs de maintien à l'emploi pour la deuxième partie de la carrière (aménagement du poste de travail, aide à la reconversion...) et non plus des sorties anticipatives de l'emploi.

➤ **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 (dans la perspective de reprise de formation et/ou d'évolution dans une classification de fonctions).

➤ **Lien avec d'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.

**Le bien-être au travail**

Ce projet révèle (il n'est pas le seul) les besoins en termes de bien-être au travail. Cette démarche d'accompagnement peut être perçue comme un dispositif à cheval en développement des compétences et l'amélioration du bien-être au travail. En effet parmi les facteurs psychosociaux du bien-être au travail on peut mentionner<sup>7</sup> : la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, l'autonomie et les responsabilités individuelles, le contenu et la charge de travail, les relations de travail, les perspectives d'évolution de carrière. Ces facteurs sont abordés lors d'un bilan de compétences.

**La gestion des ressources humaines**

Ensuite, au cours de cette étude, un certain nombre de participants ont fait état, pour leur association, de besoins en gestion des ressources humaines. Les organisations du secteur ASSS, on le sait, sont souvent de petite taille et ne permettent guère de professionnaliser ce genre de

---

<sup>7</sup> Voir la boîte à outils concernant le bien-être au travail initiée par les Fonds sociaux ASSS, ISAJH en collaboration avec l'ABBET asbl suite à l'accord Non-marchand du 22 décembre 2010, signé entre la COCOF et les partenaires sociaux avec un volet « Emploi et Bien-être » (sur le site de l'ABBET : <http://www.abbet.be>). Voir aussi la publication du SPF Emploi : Stratégie Sobane, Aspects psychosociaux, septembre 2010.

fonction. La question qui se pose cependant, est de voir comment on pourrait améliorer cette gestion, au moins au niveau des individus. Le recours au bilan de compétences permettrait d'externaliser une partie de la gestion des ressources humaines, complémentairement aux entretiens de fonctionnement. Le bilan de compétences permet de faire le point sur la fonction actuelle et sa place dans l'organisation, les compétences actuellement mobilisées dans la fonction, celles qui sont sous-utilisées, celles qui devraient être renforcées pour faire face aux défis de l'organisation et les perspectives d'évolution, les besoins et les projets de formation.

#### La reconnaissance et la valorisation des acquis

Aussi, il est désormais possible, pour des adultes en reprise d'études, d'accéder à l'enseignement supérieur (de plein exercice ou de promotion sociale) en valorisant ses 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<sup>8</sup>.

Il serait utile pour les bénéficiaires d'un bilan de compétences ou d'un dispositif de valorisation des acquis que les outils utilisés (tel que le portefeuille de compétences) soient conçus d'une manière telle qu'ils puissent servir à la fois dans une perspective d'orientation de carrière (bilan de compétences) et de valorisation des acquis (VAE et autres).

---

<sup>8</sup> Valorisation des Acquis de l'Expérience voire d'autres dispositifs proches comme la Validation des Compétences.

## **ANNEXE : BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE BILAN DE COMPÉTENCES**

Ce schéma de bonnes pratiques est basé sur les exemples de documents pédagogiques fournis aux bénéficiaires, les documents de synthèse transmis aux candidats et rendus anonymes ainsi que les informations transmises par les candidats lors des entretiens.

### **1. PHASE PRÉLIMINAIRE (UN RENDEZ-VOUS)**

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

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

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

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

### **2. PHASE D'INVESTIGATION (QUATRE À SIX RENDEZ-VOUS)**

Cette phase se déroule durant deux à trois mois autour de quatre à cinq rendez-vous. Le conseiller fournit au bénéficiaire un dossier « portefeuille de compétences », reprenant questionnaires et exercices de base du bilan. Ce dossier est complété par le bénéficiaire en partie entre les séances. Des questionnaires complémentaires et des tests informatisés peuvent être également proposés.

On peut distinguer durant cette phase des temps d'**évaluation** (d'abord basé sur l'auto-analyse et ensuite sur tests standardisés), de **restitution** (où le conseiller restitue et commente les résultats entre autres aux tests) et 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).

#### **2.1. EVALUATION**

- Analyse du parcours de vie

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

- Formations initiales et complémentaires
- Expériences professionnelles et 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. Quel regard est donné aujourd'hui à cet ensemble de compétences et de motivations ?

- 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 un repérage des compétences acquises. Ensuite il y a une détermination des motivations à développer ces compétences dans l'avenir.

### 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 de travail. Cette analyse éclaire par ailleurs son souhait d'évolution professionnelle.

#### ➤ Tests et questionnaires structurés

Afin d'apporter un point de vue complémentaire aux exercices d'auto-analyse, des tests et questionnaires structurés sont proposés concernant la personnalité, les motivations et les capacités intellectuelles.

## **2.2. 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.

## **2.3. 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

#### ➤ 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 sont envisagées.

### **3. PHASE DE CONCLUSION (UN RENDEZ-VOUS)**

#### **3.1. TRANSMISSION ET EXPLICITATION D'UN DOCUMENT DE SYNTHÈSE (SCHÉMA TYPE)**

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

Phase préliminaire - Phase d'investigation - 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

##### **d. Inventaire des compétences**

Liste de compétences professionnelles / Style de personnalité

Atouts et axes de progrès utiles pour l'évolution professionnelle

##### **e. Inventaire des motivations**

Intérêts envers des secteurs d'activité et des tâches

Valeurs et priorités de vie

Conditions de travail souhaitées

##### **f. Définition du projet professionnel**

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

Compétences utiles déjà acquises / Compétences nécessaires encore à acquérir

Étapes et démarches pour atteindre les objectifs

#### **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.

#### **3.3. PRÉPARATION DU SUIVI**

Il s'agit à ce stade de se mettre d'accord sur le(s) date(s) de rendez-vous.

### **4. PHASE DE SUIVI (UN À DEUX RENDEZ-VOUS)**

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



Le Fonds social pour le secteur de l'Aide Sociale et des Soins de Santé (institué par la CCT du 27/11/07) s'adresse aux employeurs et aux 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 (CP 332), et qui n'organisent pas la garde régulière d'enfants de moins de 12 ans.

Ses moyens proviennent de la cotisation ONSS (0,10% sur la masse salariale) affectée à la formation. Il a 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.

Il est géré paritairement par un comité de gestion paritaire qui se compose de 7 membres représentant des fédérations d'employeurs (FASSS, FIMS, AFIS, FILE et CCCSSD) et de 7 membres représentant des organisations syndicales (CGSLB, CNE – CSC et SETCA – FGTB).

Fonds Social ASSS  
C/o APEF Asbl  
48 Quai du Commerce  
1000 Bruxelles

Tél : 02/227 22 59  
Fax : 02/227 59 79  
Mail : [asss@apefasbl.org](mailto:asss@apefasbl.org)  
Site : [www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org)



L'Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation regroupe les organisations d'employeurs et de travailleurs qui gèrent les "Fonds de sécurité d'existence" du secteur non marchand francophone et germanophone.

L'APEF a été créée pour coordonner et amplifier les actions de ces Fonds. Elle assure également, par le regroupement des moyens humains et techniques, la promotion et le développement des actions mises en place par ces Fonds.



**Catégorie Sociale - ISSHA**



Le C.I.T.S. est le Centre Interdisciplinaire en Travail Social, il est une initiative de l'ISSHA, la catégorie sociale de Mons de la Haute Ecole Louvain en Hainaut. Il propose, d'une part, des programmes de formation, sur catalogue ou à la demande. Par ailleurs, le CITS c'est aussi un service de recherche et de consultance qui travaille en relation étroite avec les milieux professionnels, et qui est notamment spécialisé dans l'évaluation de programmes. Il collabore actuellement à plusieurs projets qui concernent le bien-être au travail dans les différents secteurs du Non-Marchand.

CITS  
Campus UCL Mons - HELHa  
chaussée de Binche, 159  
7000 Mons

Tél : 065/40.41.67  
Fax : 065/40.41.55  
Mail : [cits@helha.be](mailto:cits@helha.be)  
Site : <http://cits.issha.be/>