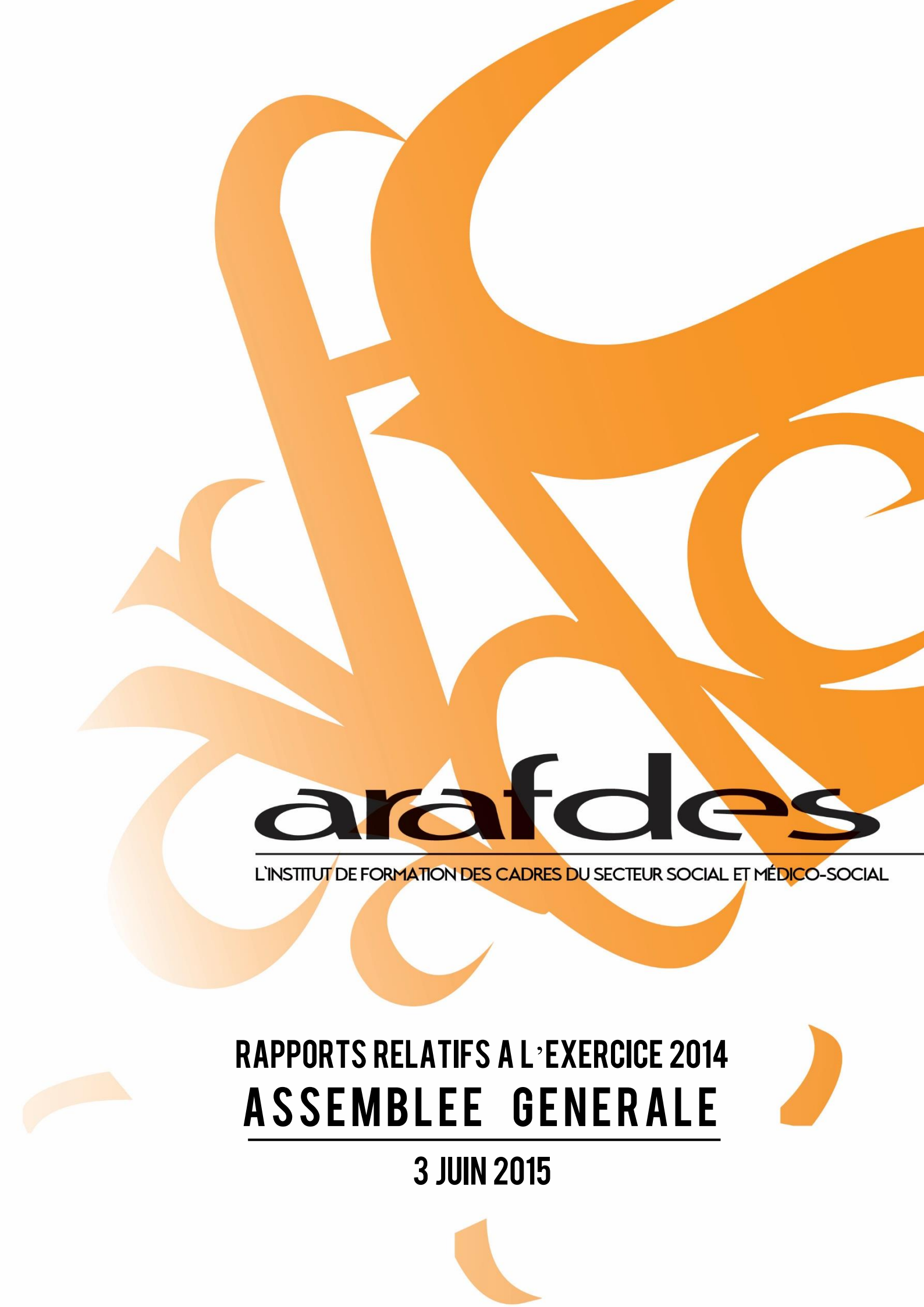




arafdes

L'INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL

RAPPORTS RELATIFS A L'EXERCICE 2014
ASSEMBLEE GENERALE

3 JUIN 2015



SOMMAIRE

Rapport Moral et d'orientation	3
--------------------------------------	---

Rapport d'activité.....	5
-------------------------	---

Préambule	5
1. L'activité de formation	5
2. Qui vient en formation à l'ARAFDES ?	7
3. Les prestations de formations diplômantes.	8
4. L'accompagnement VAE.	10
5. Les cycles courts de formation.....	11
6. Le développement.....	12
7. L'organisation et le fonctionnement de l'ARAFDES.....	13
8. Partenariats et ouvertures	15
Conclusion	16

Rapport de gestion	17
--------------------------	----

Situation et activité de l'association au cours de l'exercice 2014.	17
Résultats économiques et financiers de l'activité.	17
Le bilan	18
En conclusion.	18



Rapport Moral et d'orientation

Les grandes orientations présentées l'année dernière, et validées par l'assemblée générale 2014, demeurent d'actualité. Si la plupart d'entre elles ont été déclinées, ou sont en passe de l'être, il en demeure une qui reste encore sans réponse. Il s'agit de la délicate question des alliances que doit faire l'ARAFDES dans un environnement qui reste très instable. Nous y reviendrons au terme de ce présent rapport.

L'ARAFDES est plus que jamais ancrée dans le paysage Rhône-Alpin qui va prochainement s'étendre à l'Auvergne. La place qui est la sienne n'a pas de rapport avec sa taille, preuve s'il en était nécessaire, de son rayonnement au-delà de son espace d'attractivité naturel. Le positionnement particulier qui est le sien en matière de formation des cadres est reconnu par les employeurs. La qualité des résultats aux examens donnant accès aux diplômes de niveaux 1 et 2 confirment également la pertinence des modèles pédagogiques retenus.

Pour autant, l'ARAFDES reste paradoxalement fragile, en raison de son offre de formation très ciblée d'une part, en raison de l'absence de financement public d'autre part, enfin en raison de l'évolution de la réglementation de la formation continue.

La volonté de ne positionner l'ARAFDES que sur le seul créneau de la formation des cadres l'oblige à être en lien permanent avec les associations du secteur social et médico-social, voire sanitaire, pour répondre au mieux aux attentes des employeurs. Mais cela ne suffit pas car l'offre est malheureusement pléthorique en matière de masters de management, mais aussi parce que les nouveaux textes régissant la formation continue vont mettre les employeurs en forte tension : on peut craindre que, par un souci de simplification d'utilisation d'une enveloppe à la fois plus contrainte financièrement mais également dans ses modes d'utilisation, cette réforme amène les dirigeants

à sacrifier la formation des cadres. **Il est donc primordial, voire vital, de soutenir les directeurs et directeurs généraux dans leurs choix pour que la professionnalisation des cadres, enjeu majeur de notre secteur dans des temps de raréfaction de la ressource, ne soit pas sacrifiée.**

C'est pourquoi, la dimension conseil/formation est proposée aux cadres de direction pour les accompagner dans la réalisation des plans de formation qui deviennent toujours davantage des actes essentiels de direction. Ce travail s'inscrit pleinement dans l'animation de réseau chère à notre institut qui est sa véritable marque de fabrique.

L'absence de soutien financier des pouvoirs publics est une chance au sens où, contrairement à d'autres acteurs de formation, cette situation laisse l'ARAFDES libre de choisir ses axes de développement tout comme ses références pédagogiques. **Pour autant, le fait que le CAFDES¹ et le CAFERUIS² constituent à eux seuls la plus grande partie des ressources exige que se développent des actions dont les bénéfices attendus sont de deux ordres : accroître encore l'espace d'intervention et de lisibilité de l'ARAFDES et rééquilibrer les entrées financières.** C'est tout l'enjeu des formations continues proposées notamment intra-muros qui se sont certes développées, mais qui doivent encore s'étendre.

La question du positionnement de l'ARAFDES dans la nouvelle géographie régionale reste encore et toujours d'actualité. La particularité française qui a sorti les formations sociales de l'Université est sans cesse interrogée. La création des HEPASS, fortement soutenue par UNAFORIS, dans laquelle s'est engagée l'ARAFDES, reste pour l'instant de l'ordre d'une hypothèse de travail non encore validée par les pouvoirs publics. La réforme annoncée des diplômes emblématiques du secteur risque là encore d'apporter des perturbations dans le

¹. Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement Social

². Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale



paysage actuel, notamment en Rhône-Alpes où la balkanisation des centres de formation rend peu lisible l'offre.

L'ARAFDES ne peut faire seule : déjà engagée dans une quinzaine de partenariats actifs avec différents organismes de formation, des fédérations ou associations de cadres, l'ARAFDES doit maintenant choisir des alliances plus stratégiques, conformes à sa qualité d'institut du management du secteur social et médico-social. Sur ce plan, la route est étroite et la moindre erreur sera fatale ce qui rend les acteurs soit très attentistes soit très volontaires.

Enfin, tout comme l'année dernière, la valorisation des travaux des stagiaires doit être portée par l'institution. Les deux premières journées organisées avec la Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO) ont été des succès encore trop confidentiels. Il conviendra de les faire connaître avec davantage d'énergie.

Le Conseil d'administration de l'ARAFDES, composé de personnes venant d'horizons variés, est la force de l'ARAFDES. Il faut qu'il se consolide encore davantage et soit une vraie force réactive de proposition permanente pour anticiper les évolutions à venir. Les apports des anciens stagiaires doivent être plus sollicités

pour que remontent en direct les questionnements des employeurs et ainsi étoffer et faire vivre le réseau essentiel que ces derniers constituent.

L'ARAFDES est riche de son passé. Les fondamentaux qui ont présidé à sa création restent d'actualité ce qui est une preuve de la justesse de vue de ses fondateurs qui avaient analysé avec pertinence les besoins de l'époque. Il reste au Conseil d'administration de faire preuve de la même intelligence collective pour que se poursuive une aventure qui a permis que se développe une idée originale et juste de la fonction dirigeante.



**Christian
JUNCKER**

Président de
l'ARAFDES



Rapport d'activité

PREAMBULE

L'activité de l'année 2014 est bonne, à nouveau en croissance, de 7% pour cet exercice 2014, avec notamment un secteur développement en forte croissance, tout ceci alors même que l'équipe s'est trouvée incomplète pendant plus de 4 mois.

L'activité « historique » (formations CAFDES et CAFERUIS) se maintient à un niveau satisfaisant et reste le moteur de l'institut de formation, mais la « diversification » de l'activité est en marche : le RESEG augmente fortement ainsi que les formations « intra » qui triplent en volume par rapport à l'année 2013. La fréquentation des cycles courts est satisfaisante et les nouveaux cycles « moyen format » MOPA³ et MRNQ⁴ sont opérationnels et ouvriront en 2015.

La communication se développe et « s'industrialise » avec le triplement de la fréquence de la publication de la newsletter, un quasi doublement de sa diffusion (pour atteindre près de 2000 correspondants fin 2014), le développement d'une communication ciblée et donc plus efficace, mais aussi une augmentation de la fréquentation du site de 55% pour dépasser 2000 visites par mois.

L'ARAFDES n'est pas isolée : de nombreux partenariats se sont développés, et notamment avec la Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale pour la valorisation des travaux de fin d'étude de nos stagiaires respectifs ; rencontres-conférence, réunions de formateurs et d'employeurs, événements divers... se poursuivent pour continuer à faire de cet institut de formation le pôle régional de référence en matière de compétence des cadres du secteur social et médico-social.

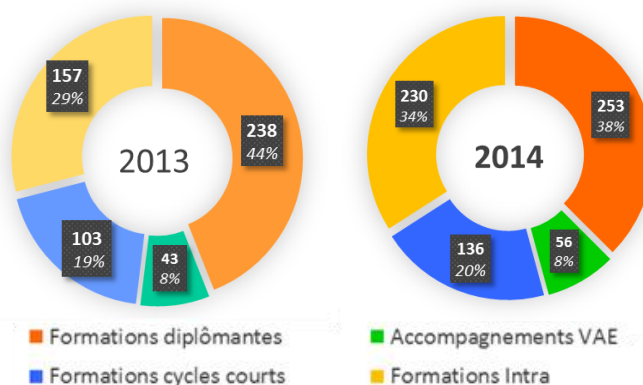
1. L'ACTIVITE DE FORMATION

DES STAGIAIRES AU COEUR DE NOTRE ACTIVITE

Au cours de l'exercice 2014, 675 stagiaires ont suivi une formation dispensée par l'ARAFDES ; c'est une forte augmentation (+25%) par rapport à 2013, directement corrélée au développement des cycles de formation courts et à l'augmentation des formations « intra » entreprise, lesquelles concernent fréquemment un grand nombre de salariés/stagiaires.

Ces 675 stagiaires se répartissent en quatre grands groupes : 253 au titre des formations diplômantes (CAFDES, CAFERUIS et RESEG), 56 candidats à la VAE, Validation des Acquis de l'Expérience, de l'un de ces diplômes, 136 dans le cadre de l'un ou l'autre des cycles courts de formation, et 230 dans le cadre des formations intra.

Nombre de stagiaires



Les 116 formateurs et intervenants vacataires ont dispensé un total de 4213 heures de formation (contre 4195 en 2013). L'ARAFDES a vendu 48 037 heures de formation sur l'exercice (contre 45 545 en 2013). Il en résulte qu'un formateur enseigne en moyenne devant 11,4 stagiaires, chiffre en légère hausse, parallèle à cette montée des formations intra

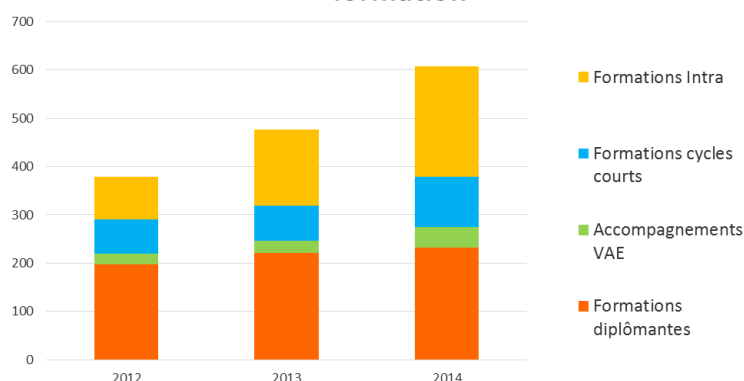
³ Manager des Organisations Pour l'Autonomie des personnes âgées

⁴ Manager Règles Normes et Qualité des prestations en ESSMS



Les valeurs du graphique ci-dessous représentent les **entrées en formation**; elles donnent une image de l'évolution positive de l'attractivité respective des cycles proposés par l'ARAFDES sur les 3 dernières années.

Historique du nombre de stagiaires entrés en formation



Le CAFDES, qui avait fortement baissé en 2012 et 2013 est reparti à la hausse. Les chiffres 2015 connus à la date de rédaction de ce rapport confirment le maintien d'une bonne tenue de cette formation. Le CAFERUIS en revanche a fortement baissé sur la rentrée 2014... pour repartir à la hausse avec la rentrée 2015. Le RESEG⁵, formation qui a toujours été difficile à faire connaître et à vendre a connu une année de forte progression. Pas de tendance stable donc, en matière d'achat de formation diplômante.

DES FORMATIONS EN VOIE DE DIVERSIFICATION

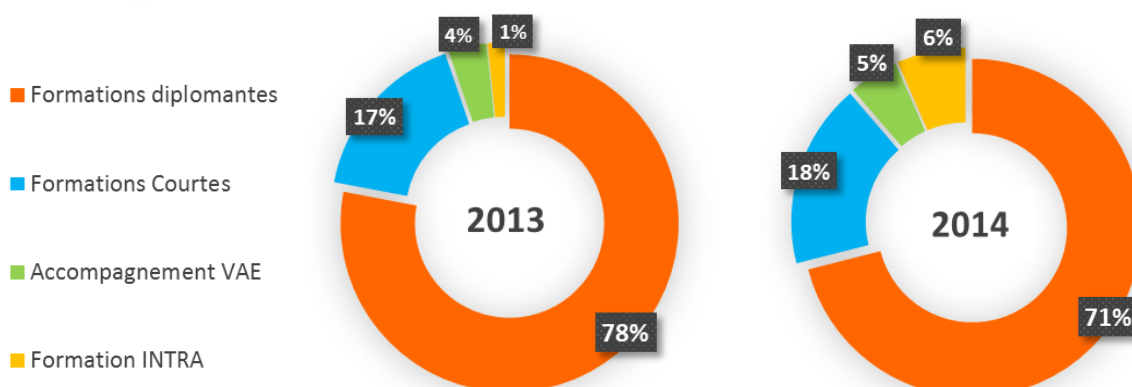
Le chiffre d'affaires de l'ARAFDES est constitué de quatre grands secteurs d'intervention d'importance inégale.

Les formations diplômantes des cadres concernent un peu plus du tiers des effectifs de stagiaires, mais correspondent à 71% du Chiffre d'affaires. Les formations continues, dites « cycles courts », d'une durée de 1 à 10 jours, et le dispositif d'accompagnement à la VAE, qui concernent ensemble un peu plus du quart des effectifs, ne représentent que 23% du chiffre d'affaires.

Enfin, les formations intra qui se sont développées en 2013 et ont plus que doublé en volume en 2014, constituent désormais 6% du chiffre d'affaires. Elles touchent tout de même un nombre très significatif de stagiaires, il s'agit souvent en effet de formations de courte durée avec 3 jours en moyenne.

Les formations intra constituent un des axes de diversification de l'activité de l'ARAFDES et doivent contribuer au rééquilibrage du chiffre d'affaires vers d'autres sources que les formations diplômantes historiques. Ce processus se poursuit donc de manière très significative sur 2014.

Répartition du Chiffre d'affaires par type de formation



⁵ REsponsable des SERVICES Généraux



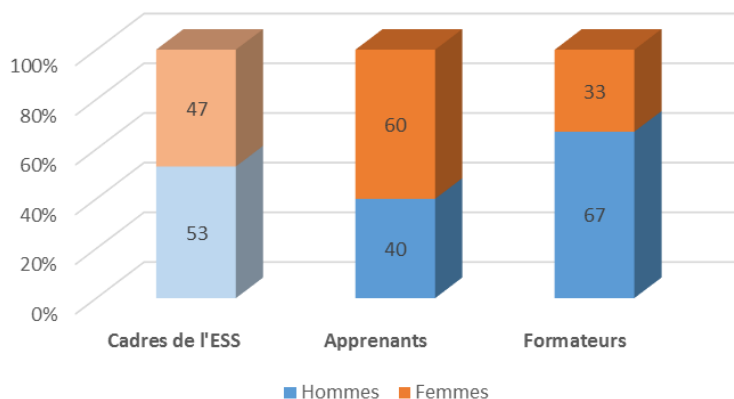
2. QUI VIENT EN FORMATION A L'ARAFDES ?

LES MANAGERS DE DEMAIN SERONT DES FEMMES

Le focus annuel sur la parité au sein de l'ARAFDES montre que la féminisation des stagiaires cadres se poursuit et correspond d'ailleurs à une tendance observée au sein de la branche. Ce taux de féminisation des cadres de notre branche professionnelle est significatif⁶, supérieur à ce que l'on constate dans l'ensemble du secteur de l'économie sociale et solidaire. Il se poursuit d'ailleurs, puisque la nouvelle promotion de directeurs en formation est composée de femmes à plus de 60%.

En revanche, comme l'année dernière, les formateurs restent majoritairement de sexe masculin !

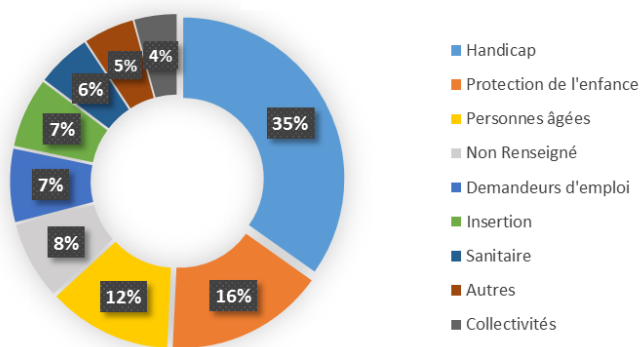
Proportion Hommes / Femmes



LES SECTEURS « ACHETEURS » DE FORMATION : LE CHAMP DU HANDICAP TOUJOURS AU PREMIER PLAN

Les organismes relevant du secteur du handicap sont les plus gros acheteurs de formation à l'ARAFDES et représentent 35 % du chiffre d'affaires. Mais cette proportion est en baisse de 11 points par rapport à l'année dernière. C'est une baisse importante. Inversement, le secteur de la protection de l'enfance, avec 16 % du chiffre d'affaires, « remonte » de 3 points.

Répartition du Chiffre d'affaires 2014 par secteur



Les secteurs des personnes âgées et des collectivités restent stables, tandis que le segment sanitaire progresse significativement par rapport à l'an passé, signe, peut-être d'un mouvement croissant de reconversion des professionnels de ce secteur.

A noter : 7% de nos stagiaires sont demandeurs d'emploi, un chiffre significatif pour des métiers qui n'ont peu ou pas connu le chômage.

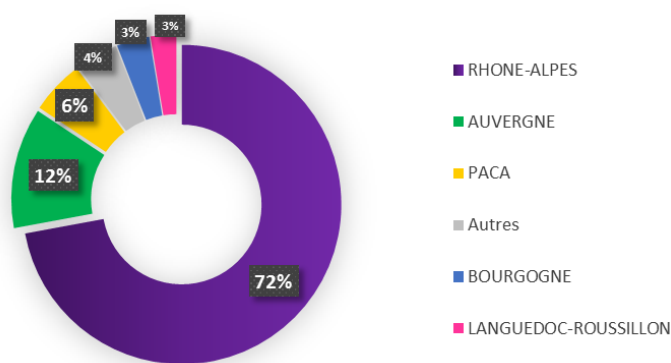
Ces chiffres sont à rapprocher des domaines d'intervention explorés par les stagiaires directeurs en formation : comme l'an passé, l'examen des sujets de mémoire CAFDES déposés au jury final permet de disposer d'une photographie des secteurs de l'intervention sociale et médico-sociale les plus dynamiques en matière de formation de ses cadres ; globalement, ces chiffres sont stables par rapport à l'année dernière. Les sujets de mémoires CAFDES relatifs au handicap représentent 40% du total, ceux concernant le grand âge un quart du total et ceux relatifs à la protection de l'enfance moins de 15%.

⁶ Enquête cadres ESS, APEC, CNRES Novembre 2012



L'ATTRACTIVITE GEOGRAPHIQUE DE L'ARAFDES DEBORDE DE LA REGION RHONE-ALPES.

Chiffre d'affaires par région



Les stagiaires qui fréquentent l'ARAFDES proviennent quasiment pour les 3/4 de la région Rhône-Alpes.

L'ARAFDES reste une référence régionale dans son domaine. Mais elle tend à augmenter son périmètre d'attraction : **25 % des stagiaires proviennent des régions limitrophes**, Auvergne, PACA, Bourgogne, Languedoc-Roussillon et Franche Comté, tandis que **l'Auvergne concentre à elle seule 12%** des apprenants.

L'ARAFDES est un institut assez fortement régionalisé, mais étend son aire de rayonnement, notamment avec des formations spécifiques comme le RESEG : s'agissant d'une formation unique en son genre, elle recrute sur l'ensemble du territoire national.

3. LES PRESTATIONS DE FORMATIONS DIPLOMANTES. SECTEUR PORTE PAR ESTELLE DUHR, PUIS MURIELLE CUTTAT.

LE CAFDES : CERTIFICAT D'APTITUDE AUX FONCTIONS DE DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT SOCIAL

La sélection d'entrée en formation CAFDES, est organisée entre février et mars, au niveau interrégional, conjointement par plusieurs instituts de formation. **L'ARAFDES a présenté 52 candidats à cette session de sélection 2014** soit 73% de plus qu'en 2013, représentant ainsi 33% des candidats de la région Grand-Est. Parmi eux, 27 avaient préalablement suivi le cycle préparatoire à cette formation proposé par l'ARAFDES.

Les résultats montrent que 92% des stagiaires réussissent cette épreuve, où 4 stagiaires ayant suivi le cycle de préparation ont échoué.

La 33^{ème} promotion de stagiaires en formation CAFDES (D 33) a démarré le 12 mai 2014. 15 hommes, 19 femmes, cette promotion comprend 34 stagiaires, soit 10 de plus qu'en 2013 ; c'est une hausse significative des effectifs, après deux années plus modestes.

42 ans : c'est l'âge moyen des stagiaires de cette promotion ; c'est une donnée stable. Il s'agit d'une formation d'adultes, de « seconde partie de carrière », ce qui constitue à la fois une chance, parce que les stagiaires sont extrêmement motivés, et à la fois un écueil, parce que les

stagiaires, à cet âge, sont engagés dans des vies personnelle et professionnelle qui laissent moins de souplesse pour y intégrer un parcours de formation exigeant de cette nature.

Les stagiaires de cette promotion D 33 proviennent, comme les années antérieures, de tous les départements de la région Rhône-Alpes et même au-delà (15 départements concernés), ce qui confirme l'attractivité régionale de l'ARAFDES : moins de 21% seulement des stagiaires (contre 30% en 2013) proviennent du département du Rhône où est implanté l'ARAFDES.

Cette année, la répartition des secteurs d'activité des stagiaires de cette promotion suit la répartition globale, avec une prédominance du handicap et de la protection de l'enfance. **L'ARAFDES a présenté 33 stagiaires au jury final du diplôme national** organisé en novembre 2014 par l'EHESP. 21 d'entre eux seulement étaient « diplômables », les autres n'ayant pas validé certains domaines de formation n'étaient présentés au jury final que pour faire courir le délai légal d'obtention du CAFDES.

20 stagiaires ont été reçus soit 95 % de réussite. C'est un bon résultat, d'autant qu'il faut souligner quelques très bonnes prestations au



mémoire et à la soutenance du mémoire : 5 stagiaires, soit près du quart des candidats présentés ont obtenu 14/20 ou plus à l'épreuve du mémoire.



LE CAFERUIS : CERTIFICAT D'APTITUDE AUX FONCTIONS DE RESPONSABLE D'UNITE D'INTERVENTION SOCIALE

La 10^{ème} promotion de stagiaires en formation CAFERUIS (CAF 10) a été ouverte le 28 janvier 2014. Ils sont 36 personnes à avoir démarré la formation à l'ARAFDES soit 14 de moins que l'année précédente. C'est une baisse significative des effectifs. Mais il est difficile de dire si elle est conjoncturelle ou tendancielle : un autre organisme de formation a ouvert des cycles de formation préparatoire au CAFERUIS à Bourg-en-Bresse et Annecy, augmentant ainsi la pression concurrentielle. Mais cela ne semble pas pouvoir expliquer cette décline à soi tout seul, dans la mesure où le nombre de candidats issus de ces secteurs géographiques qui se sont inscrits à l'ARAFDES pour passer la *sélection* d'entrée en formation CAFERUIS reste stable par rapport à l'année N-1 ; en revanche, la question du financement de cette formation longue reste délicate et explique peut-être au moins pour partie cette baisse du nombre des inscriptions.

Les données de « profil » de cette promotion rejoignent celles de la promotion CAFDES ci-dessus : âge moyen à 42 ans et des stagiaires aux secteurs diversifiés. La féminisation y est plus forte (25 femmes et 11 hommes), 6 personnes en fonction de chefs de service. A noter la présence de 5 demandeurs d'emploi.

En novembre 2014, l'ARAFDES présentait 53 candidats au jury final du CAFERUIS organisé par la DRJSCS. Parmi eux, 50 seulement étaient « certifiables » (les autres n'étant présentés que pour des raisons de calendrier). **37 d'entre eux ont été diplômés, soit 74 % de réussite.** C'est 2

points de plus que l'année dernière et un taux de réussite qui poursuit sa croissance, avec un effectif de stagiaires nettement supérieur aux autres instituts de formation de la région.

- Au cours de l'automne 2014 se sont tenues les épreuves de sélection en vue de l'entrée en formation CAFERUIS de janvier 2015. **L'ARAFDES a reçu 49 candidats à la sélection,** soit 2 de plus qu'en 2013 ; tous ont été reçus aux épreuves de sélection. 42 stagiaires se sont inscrits et ont démarré la formation le 27 janvier 2015. Cela constitue une remontée par rapport à la rentrée de janvier 2014. Peu de stabilité dans les effectifs, donc, voire même un effet « yoyo » assez peu rationnel !

LE RESEG : RESPONSABLE DES SERVICES GENERAUX DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL

La 10^{ème} promotion de stagiaires en formation RESEG a été ouverte le 25 mars 2014. Elle est composée de 12 stagiaires. C'est un chiffre significatif, jamais atteint sur cette formation, qui est le fruit d'un important travail de communication, mais aussi d'un bouche à oreille favorable de la part des anciens stagiaires. L'attractivité de cette formation semble confirmer la pertinence de cette qualification de cadre spécialisé sur les fonctions de services généraux, de logistique et d'environnement de travail, notamment dans cette période de restructuration des institutions sociales et médico-sociales.

En novembre 2014, 4 candidats ont été présentés au jury final du RESEG. Tous ont été reçus.



En 2013, une convention a été signée entre l'ARAFDES et le Collège Coopératif Provence-Alpes-Méditerranée de Aix en Provence qui habilite cet institut de formation à dispenser la formation RESEG, l'ARAFDES restant en



revanche le seul organisme certificateur. Le CCPAM n'a pas ouvert cette formation en 2014.

On peut enfin noter le renouvellement de l'homologation du RESEG en diplôme de niveau 2 au RNCP, validé par un arrêté du 29 juillet 2014, avec effet jusqu'au 9 août 2019.

COMITE TECHNIQUE ET PEDAGOGIQUE

Le CTP s'est réuni les 3 juin et 13 novembre 2014 sous la présidence d'Alain BOUCHON, avec, respectivement 10 et 11 de ses membres, représentants des stagiaires, des formateurs, et de l'équipe permanente.



Outre le point systématique relatif à l'activité et au résultat obtenu par les stagiaires, le CTP a été consulté sur la réforme de la formation professionnelle et les impacts potentiels sur les formations cadres.

Lors de la réunion de novembre, le CTP a été consulté sur le projet de réingénierie des formations sociales.

OUVERTURE AL'INTERNATIONAL

L'ARAFDES propose à ses stagiaires d'effectuer une partie de leurs stages à l'étranger. Ces départs se font sur une base volontaire, ils ne sont pas « obligatoires », mais nous soutenons de manière de plus en plus insistante ces occasions d'ouverture internationale. C'est le cabinet SOFOE qui organise pour nous ces départs dans le cadre du **dispositif ERASMUS+**.

3 stagiaires (2 en CAFERUIS et 1 en CAFDES) sont partis au cours de 2014 pour des séjours de une à deux semaines.

Peu de stagiaires se saisissent donc de cette opportunité ; nous étudions donc son insertion dans le parcours de formation obligatoire.

4. L'ACCOMPAGNEMENT VAE.

SECTEUR PORTE PAR MARIE VERONIQUE LEROY.

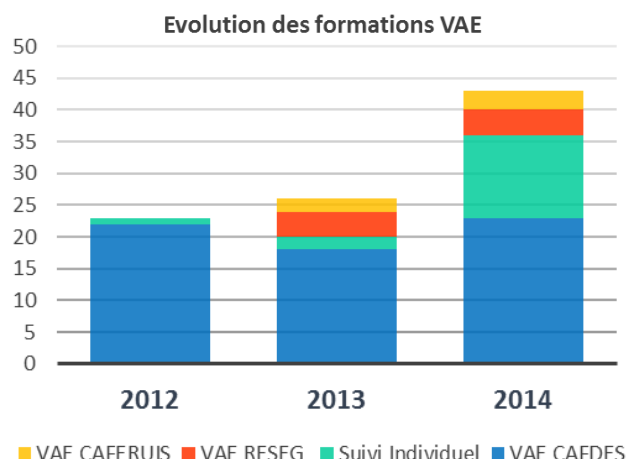
Une méthodologie d'accompagnement à la Validation des Acquis de l'Expérience a été développée afin d'aider les candidats à la VAE à la rédaction des écrits et à la préparation de l'entretien individuel avec le jury.

Souvent imaginé comme une « formalité » par ceux qui s'y engagent, le parcours VAE est en fait plus exigeant qu'il n'y paraît et les jurys de validation très sélectifs.

Cette formation intègre des accompagnements collectifs et individuels à la réalisation et à la soutenance du livret 2. Elle est aujourd'hui harmonisée pour les 3 diplômes Cafdes, Caferuis et Reseg.

Les accompagnateurs sont formés à la méthode lorsqu'ils se joignent à l'équipe, à fin 2014, 4 intervenants assurent le suivi des candidats.

Explicitée sur le schéma ci-dessus, la **progression de cette activité sur l'année 2014 est nette**, notamment du fait de l'augmentation des demandes de suivi personnalisé.





5. LES CYCLES COURTS DE FORMATION.

SECTEUR PORTE PAR MARIE VERONIQUE LEROY.

Le catalogue des formations de courte durée dispensées par l'ARAFDES s'étoffe pour proposer, en 2014, 19 sessions de formations (une de plus que l'an passé). 17 sessions ont été effectivement ouvertes ; c'est un chiffre important, en comparaison des nombreux organismes de formation qui ne concrétisent qu'une faible proportion de leur offre catalogue. Ces cycles concernent de nombreux domaines de l'exercice des fonctions des cadres : **management et ressources humaines, droit du travail, processus d'évaluation, gestion budgétaire et financière, logistique, sécurité, politiques publiques et approfondissement des pratiques de direction.**

Certaines formations se découpent par modules logiques vendus ensemble ou séparément ; d'autres sont constitués de modules spécifiques déjà inclus dans nos programmes des formations diplômantes.

EVALUATEUR EXTERNE.

Conformément aux dispositions réglementaires, les Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux devaient avoir réalisé leur première évaluation externe pour début janvier 2015. En conséquence, nous nous attendions à une décruce sensible de la formation d'évaluateur externe. Il n'en fut rien, de nombreux cadres dirigeants souhaitant encore acquérir cette qualification. **3 sessions** ont donc été ouvertes en 2014, toutes ayant fait le plein

Au 31 décembre 2014, l'ARAFDES aura formé 151 évaluateurs externes.

Conformément à ce qui était annoncé ici même l'année dernière, **il a été mis en place une épreuve de validation** à l'issue de cette formation, qui a notamment pour objectif de renforcer la valeur de la certification délivrée par l'ARAFDES. Cette épreuve est assurée par un jury professionnel composé d'un évaluateur externe expert et d'un spécialiste ayant la vision des autorités administratives.

Cette certification est mise en place dans les mêmes conditions par les 3 autres instituts de formation qui dispensent ce cycle (Paris, Toulouse et Strasbourg).

Comme l'an passé, une journée de perfectionnement et d'actualisation des connaissances a été réalisée cette année

AUTRES CYCLES DE FORMATION.

Au regard de ce qui était annoncé, l'ARAFDES s'est attaché à valoriser le savoir-faire acquis sur les formations diplômantes en proposant des modules courts faisant partie de ces formations longues.

Les stagiaires y sont intégrés en tant qu'auditeurs libres. Tel fut le cas pour des modules de sécurité, gestion technique et logistique, droit du travail. **Un module de gestion budgétaire spécifique a été ouvert en offrant aux stagiaires la possibilité de s'inscrire par thématique.**

- *Cycles de Management* : Le cycle « Directeur plus » (D+ : approfondissement de la pratique de direction) s'est poursuivi au cours de l'année 2014 avec la poursuite des travaux du 3^{ème} groupe et le maintien de rencontres avec le tout premier groupe. **Adossé à la pratique quotidienne des directeurs**, mais soutenue par un apport théorique approfondi, ce cycle est un complément apprécié des formations initiales pour les dirigeants en poste





6. LE DEVELOPPEMENT.

SECTEUR PORTE PAR MARIE VERONIQUE LEROY.

FORMER ET ACCOMPAGNER LES CADRES EN « INTRA »

L'activité de formation intra-établissement ou intra organisme s'est, elle aussi, fortement développée au cours de l'exercice : nous avons prévu de doubler l'activité 2014 ; **avec 61 journées d'intervention vendues et réalisées en 2014, nous l'avons triplé.** C'est une belle réussite, conduite à moyens constants et conforme au projet de diversification de l'activité évoquée ci-dessus.

Au cours de l'année 2014, 28 demandes nous sont parvenues et 18 projets ont été menés à terme (soit 64% de réalisation), pour le compte de 14 clients différents ; elles ont concerné un total de 230 stagiaires et traitaient de sujets très divers : formation des équipes de direction à la gestion de mutations institutionnelles, ateliers de la pratique de management pour les cadres de proximité, formation à la fonction de coordonnateur, formation à l'exploitation des rapports d'évaluation externe, formation à l'inspection des ESSMS, formation technique pour des responsables des services généraux,...

L'ingénierie de formation intra entreprise est fortement chronophage. **Il faut en effet adapter les modalités et les contenus de formation à chaque client.** Mais nous estimons que **ce type de formation devrait se développer** : il est une voie offerte aux employeurs pour assurer à coût maîtrisé la montée en compétence de leurs collaborateurs.

LE MANAGEMENT DES ORGANISMES DU GRAND AGE : MOPA

La mise en place de la formation MOPA (Manager des Organisations Pour l'Autonomie des Personnes Agées) a été menée à son terme avec la finalisation des référentiels, le recrutement des membres de l'équipe pédagogique, la formalisation des documents de cadrage et des procédures pédagogiques, tout ceci en vue d'être prêt pour la mise en

exploitation début 2015. Les sélections se sont déroulées en Novembre 2014 avec 10 candidats.

Conformément aux prévisions, la première promotion, dit groupe préfigurateur, a débuté en février 2015 avec **7 stagiaires.**



Rappelons qu'il s'agit d'une formation très spécialisée qui a pour objectif de **former des cadres et managers de structures du secteur du grand âge**, sur un format relativement léger (140 heures), c'est-à-dire plus acceptable en temps et en coûts pour des cadres peu secondés, en fonction dans des institutions peu fortunées.

LE MANAGEMENT DES NORMES ET DE LA QUALITE : MRNQ

Simultanément, et en vue d'anticiper la baisse d'activité sur la formation d'évaluateur externe, **nous préparons avec le cabinet « RH et organisation » un cycle de formation de moyen format (70 heures) de « Manager RNQ »** (Manager Certifié Règles, Normes et Qualité des prestations en ESSMS). La multiplication et la complexité des règles de fonctionnement et de conformité qui s'appliquent aux institutions sociales et médico-sociales justifient la mise en place d'une telle formation.

Avec la formation d'évaluateur externe, puis la formation à l'inspection des ESMS, **cette nouvelle formation complète l'offre de l'ARAFDES en matière de management de la qualité.**



7. L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ARAFDES

UNE ASSOCIATION PROFESSIONNELLE.

Le conseil d'administration s'est réuni à quatre reprises au cours de l'année 2014 en février, avril, mai et octobre. Le bureau du Conseil s'est réuni mensuellement en vue de suivre au mois le mois l'activité de l'institut de formation et de préparer les travaux et délibérations du conseil d'administration.

Actif et déterminé, le Conseil d'Administration reste garant de la ligne qui prévaut à l'ARAFDES depuis de nombreuses années : **l'ARAFDES est d'abord un institut du management**, même s'il s'agit de management du **secteur social et médico-social**.

UNE EQUIPE FORTEMENT ENGAGEE.

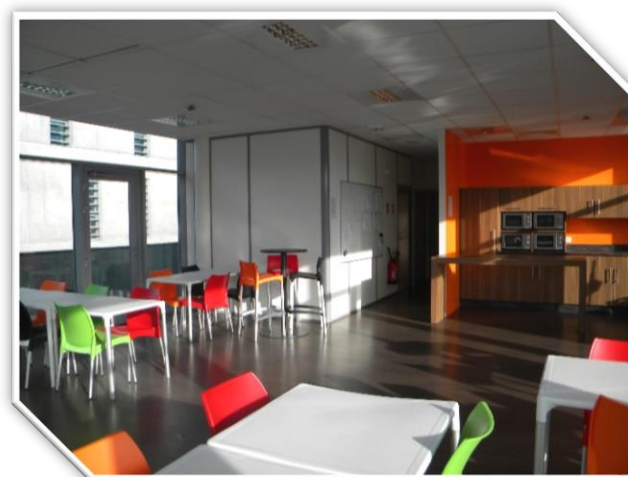
Estelle DUHR, directrice des formations diplômantes a quitté l'ARAFDES en juillet 2014 pour prendre la direction d'un EHPAD. **Murielle CUTTAT a rejoint l'équipe sur ces fonctions début novembre**. L'automne a donc été une période dense pour l'ensemble de l'équipe qui a assuré la continuité de l'activité avec une collaboratrice en moins.

L'équipe des formateurs est constituée de **116 formateurs occasionnels et intervenants, âgés en moyenne de 51 ans**, certains n'intervenant que très ponctuellement pour des jurys notamment, d'autres pour des cycles plus durables. Ils se répartissent en trois grands ensembles significatifs :

- des **cadres dirigeants**, directeurs d'établissement ou de pôle, dirigeants de collectivités publiques et directeurs généraux d'association : ils assurent le volet « transmission des savoirs faire professionnels », l'encadrement de groupes d'expertise, le suivi de mémoire ou les accompagnements individuels,
- des **spécialistes matière** (juriste, acheteur, architecte, diététicienne, gestionnaire, metteur en scène,...),
- des **formateurs-consultants**, qui se sont spécialisés sur un domaine de compétence

défini (évaluation, montage de projet, management,...)

La « **réunion des formateurs** » s'est tenue le 12 septembre 2014 en présence de 46 formateurs. Elle constitue maintenant un rendez-vous annuel important pour **favoriser l'unité institutionnelle et la cohérence de l'action** conduite à l'ARAFDES.



INFORMATIQUE ET SYSTEMES D'INFORMATION.

L'architecture informatique de l'ARAFDES, ainsi que sa maintenance dataient ; nous avons trop de dysfonctionnements et de pannes mineures incompatibles avec le niveau d'exigence et de sécurité attendus pour ces systèmes d'information. Un audit de nos équipements informatiques, conduit en novembre / décembre 2014, a en effet confirmé **un niveau de performance et de sécurité sensiblement en dessous des standards actuels**. Un programme d'investissement est prévu en 2015, ainsi que le changement de notre prestataire.

Nous sommes dotés depuis deux ans du logiciel AURION, un progiciel de gestion de la formation très puissant ; il est maintenant en pleine exploitation, nous ne pouvons différer plus la mise à niveau matérielle.

Un travail important de l'équipe est en cours dans le but **d'améliorer la qualité de notre base de données** stagiaires et intervenants notamment.



UN SOUCI DE QUALITE PERMANENT.

L'ARAFDES poursuit son programme d'évaluation de la qualité des prestations qu'elle délivre par plusieurs voies :

- Des **enquêtes de satisfactions** réalisées à la fin de chaque module de formation, dont les résultats sont analysés et remis au formateur concerné.

Elles sont assez largement renseignées lorsqu'elles ne sont pas trop fréquentes et témoignent, globalement, d'un très haut niveau de satisfaction à chaud. Elles demeurent surtout un bon signal d'alerte en cas de difficultés avec un formateur.

- Une enquête de satisfaction globale a montré que **99,4%** des apprenants étaient **satisfaits** (note supérieure à 12/20), parmi lesquels **76%** étaient **très satisfaits**, (note supérieure à 16).

- Des **questionnaires « ex-post »** adressés aux anciens stagiaires qui sont en situation d'exercice professionnel et destinés à évaluer l'utilité de la formation dans leur pratique quotidienne.

Le taux de retour est faible : avec seulement 15% de répondants à ces enquêtes, les résultats n'ont qu'une faible valeur statistique. Mais ils témoignent malgré tout d'un bon niveau d'utilité de la formation dans la pratique, au moins partiellement puisque de nombreux stagiaires constatent que plusieurs aspects du métier ne s'apprennent qu'en situation.

- fin 2013, l'ARAFDES avait obtenu le **renouvellement de sa certification AFNOR** ; mais cette certification ne concernait qu'une partie de son activité (RESEG et certains cycles courts). Suite à l'audit d'extension conduit fin 2014, l'ARAFDES a été reconnue conforme aux normes NF X 50-760 et 761 et a vu étendre sa certification à l'ensemble de ses prestations.

COMMUNIQUER ET ACCROITRE NOTRE VISIBILITE

L'ARAFDES a consacré, en 2014, 3% de son chiffre d'affaires à la communication et la publicité.

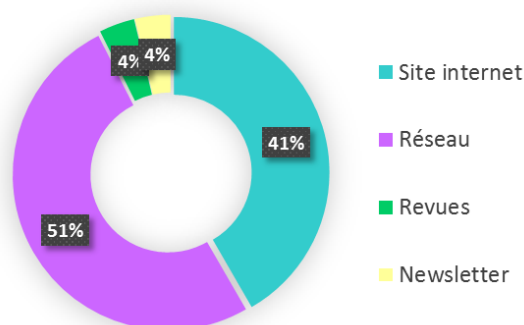
Le **plan de communication évolue vers les supports numériques** : nous constatons que les insertions cliquables sur les sites

professionnels du secteur augmentent significativement l'audience de notre site internet. Le rapport prix/efficacité des supports numériques de communication apparaît très concurrentiel par rapport aux supports papiers.

Par ailleurs, nous avons fortement **augmenté le rythme de diffusion de la newsletter qui devient mensuelle**. Le volume de la base de diffusion a quasiment doublé en 2014 afin d'élargir notre champ de prospection.

Une **étude de visibilité**, menée par nos services et sur 170 apprenants, a montré que le réseau constitue la principale source de connaissance de notre activité de formation, rassemblant la moitié des répondants. Se distingue également le caractère central de notre site internet, avec 41% des réponses apportées

Comment les stagiaires ont-ils connu nos formations ?



Au cours de 2014, l'ARAFDES a réalisé : 29 insertions presse (magazine direction[s], ASH, Manager de l'Action Sociale, Géroscopie, Ehpad Magazine) ; 9 newsletters, 10 mailings ciblés de prospection autour d'évènements ou de formations particuliers ; une plaquette de présentation pour la formation MOPA ; 2 pages sur les réseaux sociaux, sur les plateformes LinkedIn et Viadeo ; 3 réunions d'information en soirée sur les formations diplômantes,

Nous assurons également une actualisation hebdomadaire du site Internet, qui a reçu en moyenne **2101** visites par mois, représentant ainsi une progression de **+55%** par rapport à N-1, attestant d'une bonne dynamique digitale. La progression est nettement marquée, notamment sur le dernier trimestre de l'année, avec une augmentation de **68%** des sessions.

La **notoriété de l'ARAFDES a également bénéficié de cette embellie** avec une ouverture aux nouveaux utilisateurs de **69%**.



Simultanément, il est maintenu un **programme de rencontres de proximité** avec les hauts responsables des structures employeur de la

région (à raison d'une dizaine de rencontres dans l'année) ainsi qu'avec les autorités administratives.

8. PARTENARIATS ET OUVERTURES

LA FEDERATION DES INSTITUTS DE FORMATION UNAFORIS.

L'ARAFDES reste adhérente à UNAFORIS, la fédération nationale des organismes de formation et de recherche en intervention sociale. Nous continuons à participer activement à ses travaux dans le cadre de la conférence des présidents et du comité de pilotage de la plate-forme des formations sociales en région Rhône-Alpes, ainsi que de la commission nationale des formations de niveau 1 et 2.

Les travaux d'UNAFORIS en région Rhône-Alpes restent centrés sur la construction de cette plate-forme, labellisée comme telle par UNAFORIS national depuis mars 2014 et qui doit préfigurer la future HEPAS (Hautes Ecoles Professionnelles en Action Sociale) Rhône-Alpes-Auvergne.

Rappelons que la tentative consistant à **autoréguler l'offre de formation en région** pour limiter les effets de concurrence entre les adhérents UNAFORIS s'est soldée par un échec total début 2013. La fédération des instituts de formation se refuse ainsi à toute forme de régulation interne.

ARAFDES : CENTRE DE RESSOURCE CADRES ET SIEGE D'EVENEMENTS.

Dans le cadre du partenariat engagé depuis 2012 avec le Collège Coopératif Rhône-Alpes, nous avons poursuivi l'organisation de rencontres-conférence à destination des cadres en formation ou en fonction dans la région. Cinq rendez-vous ont eu lieu au cours de l'année autour de sujets divers : l'avenir des politiques sociales, le management dans l'insécurité. Elles ont rassemblé plus de 100 personnes, dont plus de la moitié sont des professionnels en fonction : ces manifestations restent donc largement attractives pour les professionnels cadres bien au-delà de ceux qui sont en formation chez

nous- L'ARAFDES a **accueilli dans ses locaux 3 « matinales d'actualité juridiques »** organisées par le SYNEAS, un des syndicats d'employeurs de la branche professionnelle. Ce dispositif est appelé à se poursuivre en 2015.

C'est aussi en qualité de « lieu ressource » que l'ARAFDES accueille dans ses locaux des réunions et manifestations de différentes organisations de directeurs (ADC) ou de directeurs généraux (GNDA), d'associations professionnelles (AFEE) ou encore du syndicat d'employeurs (SYNEAS).

AUTRES PARTENARIATS ACTIFS.

Plusieurs formations dispensées par l'ARAFDES sont construites, développées, mise en œuvre dans le cadre d'un ou plusieurs partenariats. **Nous collaborons avec une quinzaine d'instituts et organismes** divers pour échange de pratiques, échange de services ou de ressources, mise à disposition de formateurs, etc.

Le partenariat avec RH-Organisation, l'Andesi, Erasme et Estes demeure riche afin de mutualiser nos efforts et réflexions concernant la formation Evalueur Externe et de nouveaux cycles : journée d'actualisation, formation MRNQ.

Dans le cadre de la formation MOPA, **2 partenariats ont été signés avec l'URIOPSS et CRIAS Mieux Vivre** et permettent d'intégrer à l'équipe pédagogique des experts du secteur Personnes Agées.

Un partenariat a également été signé avec l'Uriopss afin de proposer en 2015 une offre de formation commune sur des thèmes de management à nos réseaux respectifs.



CONCLUSION

Nous annonçons l'an dernier à pareille époque les deux grandes réformes qui devraient avoir un impact significatif sur l'activité de l'ARAFDES. La loi du 5 mars 2014 portant la réforme de la formation professionnelle est en effet entrée en application au 1^{er} janvier 2015 : elle ne devait donc pas impacter l'activité 2014 ; la réingénierie des formations préparant aux diplômes inscrits au Code de l'Action Sociale et des Familles, autre dossier sensible, n'en est qu'à ses prémices.

Les effets de ces **transformations** ne devraient se faire sentir qu'à partir de 2016 et **l'année 2015 devra être consacrée à s'y préparer.**

Et puis, à côté de ces évolutions du contexte de la formation, l'actualité juridique et les évolutions attendues dans le secteur professionnel même sont massives : projet de loi de santé, projet de loi d'adaptation de la société au vieillissement, projet de loi réformant la protection de l'enfance, réforme de la tarification des établissements... entre la **nécessité de maîtriser les coûts de l'intervention sociale** et le **souci d'améliorer l'efficacité de nos dispositifs**, la question de la montée en compétence des cadres du secteur social et médico-social reste centrale.

Les grands employeurs publics ou privés recomposent leurs organisations en fonction de ces grandes mutations ; les collectivités et agences de contrôle et de tarification sollicitent efficience et performance renouvelées ; les stagiaires eux-mêmes pour qui ces formations représentent un investissement important... Tous attendent un haut niveau de qualité et un fort retour sur l'investissement qu'ils consacrent à ces parcours de formation...

L'ARAFDES est en ordre de marche pour relever ces défis.



**Bernard
LEMAIGNAN**

Directeur
Général



Rapport de gestion

RAPPORT DU TRESORIER :

GESTION DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2014.

SITUATION ET ACTIVITE DE L'ASSOCIATION AU COURS DE L'EXERCICE 2014.

L'exercice 2014 est marqué par un **accroissement d'activité significatif**, qui permet de dégager un fort excédent d'exploitation.

Cet excédent d'exploitation finance largement le coût de l'emprunt contracté pour l'achat des locaux ; s'agissant de la première « année pleine » d'amortissement de ces nouveaux locaux, 2014 constitue donc un « exercice type » permettant de visualiser les grands équilibres qui assurent la viabilité du modèle économique de l'ARAFDES.

D'autre part le **résultat économique témoigne de la diversification de l'activité de l'institut de formation** : si les formations diplômantes restent largement majoritaires dans le chiffre d'affaires, les formations intra-établissements et le développement prennent une importance économique significative.

L'activité « formations diplômantes » est stable (assez forte en CAFDES, plutôt faible en CAFERUIS) ; l'activité cycles courts et moyens formats est meilleure qu'attendue, notamment grâce à la bonne tenue de la formation évaluateur externe, dont nous avons surévalué la baisse ; l'activité « formation intra » s'est donc très fortement développée, et commence à générer un chiffre d'affaires significatif.

Au plan de la gestion : **Les charges restent fortement contenues sur tous les segments du budget de l'établissement**, hormis, bien sûr, les rémunérations de formateurs qui varient naturellement en proportion de l'activité.

RESULTATS ECONOMIQUES ET FINANCIERS DE L'ACTIVITE.

L'exercice clos 2014 se solde par un **résultat excédentaire net de 11 417, 51 €** (contre un déficit de 55 700 € l'an passé). Il se décompose de la manière suivante :

- résultat d'exploitation : 79 087 € (contre 585 l'an passé)

- résultat financier : - 67 669, 41 € (contre - 41 796 l'an passé)

-résultat exceptionnel : 0 € (contre - 13 907 l'an passé).

- Les produits d'exploitation s'élèvent à 1 218 393 €, (en progression de près de 100 000 € par rapport à l'année précédente.)

Cette hausse est directement corrélée à l'accroissement d'activité.

- Les charges d'exploitation s'élèvent à 1 139 304 €, (contre 1 121 583 € l'année précédente.)

L'accroissement d'activité n'a donc pas entraîné d'augmentation des charges d'exploitation : l'augmentation des produits d'exploitation de 8,6% a conduit à un accroissement des charges d'exploitation de 1,57% seulement.

De tout ceci, il résulte un **résultat d'exploitation de 79 087 €** (incluant l'amortissement en année pleine des locaux du 14, rue Berjon, pour un montant de près de 61 000 €.)

- Le résultat financier s'établit à - 67 669€ ; il est constitué de l'annualité de remboursement de l'emprunt contracté pour l'achat des locaux (73 980 € pour 2014), atténuée des produits financiers de l'exercice. Une renégociation du prêt (de 4 à 3,5%) permettra d'atténuer ce coût pour les exercices à venir.





LE BILAN

Le bilan ne fait pas apparaître de variation très significative de la situation patrimoniale de l'ARAFDES au cours de l'exercice : les immobilisations corporelles ne varient que de leur dépréciation annuelle ; la trésorerie augmente légèrement (du fait du résultat net de l'exercice augmenté d'une légère amélioration du compte client) pour atteindre un niveau égal à 3,5 mois d'activité.

Par ailleurs, il a été décidé de ne pas reprendre les provisions constituées dans le cadre du litige avec Mme Trépier, tant que les opérations de recouvrement des sommes dues ne sont pas réglées.

EN CONCLUSION.

En 2013, notre association a fait le choix d'un **investissement immobilier d'envergure**, dont le coût total équivaut à près de deux années d'exploitation. C'était un risque important, rendu possible par la solidité structurelle de l'ARAFDES.

Ce premier exercice au cours duquel l'impact de cette opération pèse en année pleine, **valide**

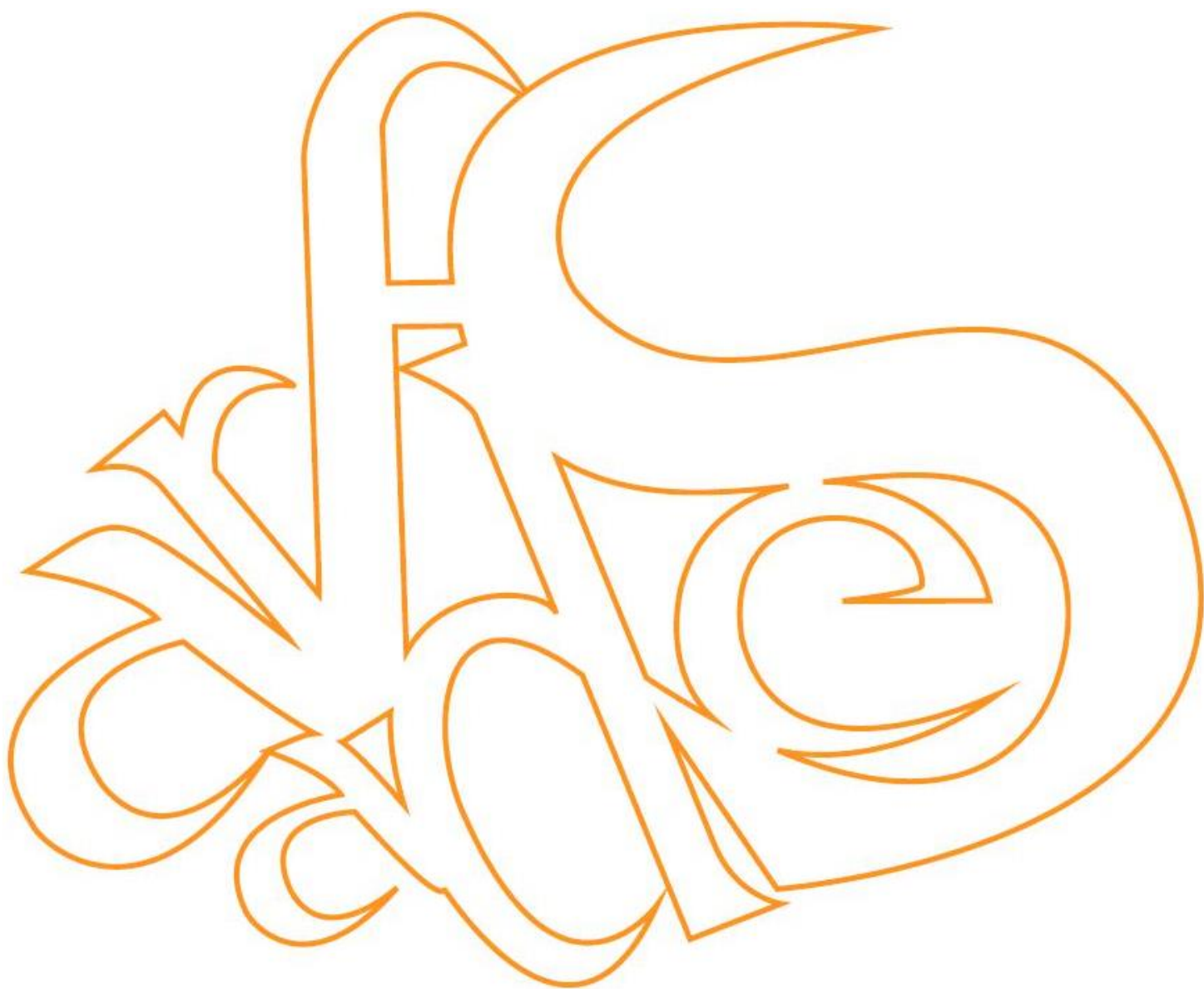
ce choix puisque le niveau de production vendue reste fort, se trouvant même en croissance.

Mais les éléments de contexte, et notamment la réforme de la formation professionnelle, constituent une incertitude forte sur les tous prochains exercices.

Nous avons décidé pour 2015 d'investir assez fortement sur le développement du numérique : c'est une des voies de développement pour maintenir l'ARAFDES au niveau attendu par ses clients ; mais l'impact économique d'une telle orientation ne se fera sentir qu'à moyen terme.

Dans l'immédiat, et même si la notoriété de l'ARAFDES est un atout réel, **le maintien de l'activité suppose de poursuivre le travail de diversification** des formations et la poursuite de l'effort de commercialisation.

Jean François MEUNIER,
Trésorier,



ARAFDES - 14 rue Berjon - 69009 LYON

☎ 04 72 53 61 80 🖨 04 72 53 61 89

✉ formation@arafdes.fr 🖥 www.arafdes.fr

Association loi 1901

N°FC 82 69 02357 69

Code APE : 8542Z