



arafdes

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

RAPPORTS RELATIFS A L'EXERCICE 2015
ASSEMBLEE GENERALE

8 JUIN 2016



SOMMAIRE

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

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

1. L'ACTIVITE DE FORMATION.....	5
2. QUI VIENT EN FORMATION A L'ARAFDES ?	7
3. LES PRESTATIONS DE FORMATIONS DIPLOMANTES	8
4. L'ACCOMPAGNEMENT VAE	11
5. LES CYCLES COURTS	12
6. LES FORMATIONS CERTIFIANTES	13
7. LES FORMATIONS INTRA.....	14
8. LE DEVELOPPEMENT : ARAFDES COMPETENCES.....	15
9. L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ARAFDES	15
10. PARTENARIATS ET OUVERTURES	18

Rapport de gestion	20
--------------------------	----



Rapport Moral et d'orientation

L'exercice rédactionnel du rapport moral et d'orientation est toujours un exercice difficile dans la mesure où l'ARAFDES n'est pas dans une dynamique de refonte structurelle de ses valeurs mais plutôt dans un travail d'ajustement permanent de sa stratégie. Pour cela, le Conseil d'administration joue pleinement son rôle d'aiguillon de l'équipe permanente quant aux choix qu'il convient d'opérer, même si une présence plus importante de ses membres, en dehors des instances plénières, constituerait un apport très important souhaitable. C'est peut-être le point sur lequel les instances de gouvernance auront à se pencher en priorité pour les années à venir.

En effet, si le collège des « anciens stagiaires » monte en puissance, montrant des investissements personnels qui confirment la pertinence d'avoir sorti l'ARAFDES de son « entre soi », les administrateurs du premier collège devront intensifier leur présence en dehors des réunions du conseil d'administration, quand bien même la qualité de leurs apports et réflexions n'est pas mise en cause, loin s'en faut.

En effet, certaines actions (journées d'étude, conférences, journées de valorisation des mémoires) ou réunions au sein du réseau, requièrent leur engagement pour témoigner de la justesse des choix de l'ARAFDES et peser encore davantage sur l'évolution du secteur à un moment particulièrement structurant de son histoire. On ne peut se contenter d'être témoin de cet aggiornamento. Il faut que l'ARAFDES y participe de tout son poids qui est sans commune mesure avec sa taille institutionnelle. Le directeur ne peut seul occuper toutes les places, pas plus que le président. Il est donc essentiel que chacun réfléchisse au rôle qu'il pourra prendre dans cette dynamique.

La réforme de la formation professionnelle, la construction parfois chaotique mais réelle des plateformes UNAFORIS, la redistribution des cartes au sein des syndicats employeurs avec tous ses corolaires conventionnels, la refondation du travail social, pour ne citer que les quatre principaux chantiers de notre secteur, ne peuvent donner lieu à la politique de la chaise

vide pour l'ARAFDES. Il faudra donc trouver des forces vives en interne pour être en conformité avec ce que nous défendons, à savoir former des dirigeants compétents et bien positionnés en contrepoint d'une gouvernance associative forte dont les interventions sont bien définies. Il nous reste à montrer l'exemple de notre propre gouvernance notamment sur le plan politique.

L'entrée de nouveaux membres contribue fortement au renouvellement des questionnements et des hypothèses qui se posent à l'ARAFDES. Ne bénéficiant d'aucune subvention, nous sommes contraints de nous interroger sans cesse sur la pertinence de nos choix et des virages que nous avons opérés. L'acquisition des locaux fait partie de ces choix qui ont une incidence économique importante mais contribue à l'image et à l'attraction qu'offre l'ARAFDES.

La création d'un poste de "directeur du développement" en charge des cycles courts, des nouvelles formations certifiantes et des formations intra est également un choix dont il convient d'évaluer la justesse, tout comme la création du poste d'ingénieur pédagogique multimédia. Le premier trouvait sa légitimité dans l'objectif de rendre l'association moins « Cafdésodependante » et de développer des marchés nouveaux en positionnant davantage l'ARAFDES auprès des employeurs en tant que conseil.

Ces actions se développent mais n'offrent pour l'instant, - et ce malgré le professionnalisme de la responsable de ce poste - qu'une marge nette encore trop insuffisante pour répondre à nos attentes. Il faudra donc suivre de très près son évolution.

Le second s'inscrit dans une évolution sociétale de première importance, instaurant la dématérialisation des rapports humains, modifiant les vecteurs de communication, créant des réseaux impensables il y a seulement quelques années, établissant de nouveaux rapports vis-à-vis de l'écrit et des apprentissages. Ces outils modifient considérablement l'approche formative et la structure même de nos enseignements.



Ils représentent un coût incontournable pour être visibles dans ces espaces virtuels dont l'ARAFDES ne peut être absent. Ce sont les raisons qui ont soutenu la création d'un responsable informatique.

Un autre choix a été de créer « ARAFDES Compétences », non seulement pour des questions de fiscalité, mais également, et surtout, pour mieux accompagner les employeurs et les futurs cadres dans leurs choix relatifs à la formation et à la gestion des compétences. Il n'y a pas assez de recul pour avancer un premier bilan mais le nombre de bilans de compétences confiés à l'ARAFDES, dès sa première année, est un premier signe encourageant.

La présence auprès des employeurs doit être maintenue et même développée. Il y a une véritable attente des décideurs associatifs d'avoir accès à un espace d'échanges pour évaluer leurs choix en matière de formation mais également de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Les outils de repérage des potentiels internes sont à construire pour permettre une véritable dynamique à la fois personnelle, pour le salarié, que collective, pour l'entreprise. Cette mission de conseil et d'aide à la décision doit être davantage structurée pour être mieux perçue afin que l'ARAFDES devienne l'interlocuteur naturel des dirigeants du secteur.

L'ARAFDES est certes une association relevant du champ de la loi de juillet 1901 mais l'absence d'aide publique l'oblige à avoir des grilles de lecture et des outils de réflexion proches d'une entreprise commerciale. Le modèle économique qui prévaut actuellement est largement issu d'une histoire au cours de laquelle, l'accès au niveau 1 en matière de direction d'établissements sociaux et médico-sociaux, était presque exclusivement le CAFDES. L'habilitation par l'EHESP (l'ENSP d'alors) garantissait une stabilité économique somme toute assez facile. Il n'en est plus de même depuis quelques années. L'ouverture des masters, l'évolution de la concurrence nous imposent de fait de revisiter notre modèle économique. Il conviendra dès lors à nous doter

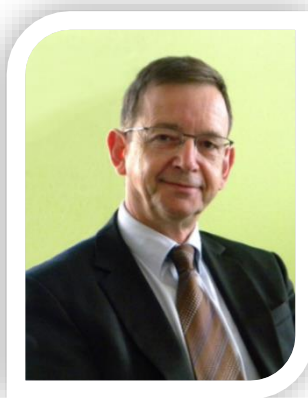
d'appuis internes et externes plus à même de nous aider dans nos réflexions et dans nos choix.

L'une des pistes en matière d'appuis externes relève du développement de partenariats forts avec des acteurs reconnus dans leurs secteurs professionnels, que ce soit en matière de gestion, de droit ou de commerce. Des contacts prometteurs laissent entrevoir des actions prochaines sous une forme qu'il reste encore à finaliser.

L'ARAFDES ne peut seule faire face aux défis qu'elle a à relever. Sa position dans un environnement très réglementé la protégeait au début de son histoire. L'arrivée de nouvelles règles de concurrence modifie son positionnement qu'il convient de mieux structurer, de mieux faire connaître et de mieux stabiliser sur le plan économique. Ce n'est qu'avec l'engagement fort de l'ensemble de ses acteurs que ces défis pourront être relevés.

L'année 2017 sera l'occasion de fêter les 30 ans de l'ARAFDES. Ce sera un moment important et un symbole important de la vie de notre association. Il faut que chacun s'y investisse pour donner de l'ARAFDES l'image d'une association résolument tournée vers l'avenir parce que forte de son présent.

Cette manifestation sera l'occasion de retrouvailles entre générations formées à l'ARAFDES, de tirer les enseignements de l'histoire et de faire des rencontres riches en émotions. Engageons-nous tous à faire de cette journée une belle réussite humaine.



**Christian
JUNCKER**

Président de
l'ARAFDES



Rapport d'activité

PREAMBULE

2015 : année difficile pour la formation ! Effet retard, quoiqu'attendu, de la réforme de la formation professionnelle, l'année 2015 a mis en difficulté un grand nombre d'instituts de formation, les plus fragiles ayant même déposé le bilan. Le chiffre d'affaires des organismes de formation continue est en baisse de plusieurs points, jusqu'à 30% parfois, même si le deuxième semestre a permis de partiellement compenser un premier semestre très difficile. L'ARAFDES n'est pas épargnée, mais a fort bien résisté.

Après plusieurs années de croissance sur tous les segments de son activité, l'ARAFDES a connu une année 2015 plus inégale avec un chiffre d'affaires en baisse de 2,41%. C'est la conjonction d'un fléchissement des cycles courts, dont une partie (formation des Evalueurs externes) était largement anticipée, d'une stagnation des formations diplômantes, partiellement compensée par la croissance des formations intra.

Une stratégie assez offensive de développement a payé : comme prévu, nous avons ouvert en

2015 deux formations « moyen format » : **Manager des Organisations Pour l'Autonomie des personnes âgées** et **Manager Règles Normes et Qualité** : tout ceci maintient le pôle « cycles courts développement » à son niveau d'activité des années antérieures : la « diversification » évoquée déjà l'an passé se confirme, même si elle ne permet pas encore de limiter la dépendance de l'ARAFDES à ses formations diplômantes.

Qualité, modernisation des méthodes pédagogiques, stratégie de communication et de commercialisation... notre activité dépend largement de la performance de ces fonctions support qui se développent sans cesse, gagnent en professionnalisme et atteignent un très bon niveau, eu égard à la dimension de l'ARAFDES.

L'exercice 2015 est déficitaire. Nous l'avons prévu en développant de manière volontariste l'équipe pédagogique avec l'embauche d'un ingénieur pédagogique multimédia qui a très fortement soutenu le développement numérique de l'ARAFDES. C'est une année que nous avons voulu tournée vers l'avenir. Elle l'a été.

1. L'ACTIVITE DE FORMATION

PLUS DE STAGIAIRES : UNE PLUS GRANDE VISIBILITE DE L'ARAFDES

Au cours de l'exercice 2015, 762 stagiaires ont suivi une formation dispensée par l'ARAFDES ; ce chiffre représente le nombre de personnes effectivement en lien avec l'ARAFDES au cours de l'exercice dans le cadre de l'une ou l'autre de ses formations, quelle qu'en soit la durée. Il est en augmentation constante depuis plusieurs années, notamment du fait des formations « intra », lesquelles concernent fréquemment un grand nombre de salariés/stagiaires.

Cet essor témoigne du développement de la notoriété de l'ARAFDES et y contribue d'ailleurs substantiellement.

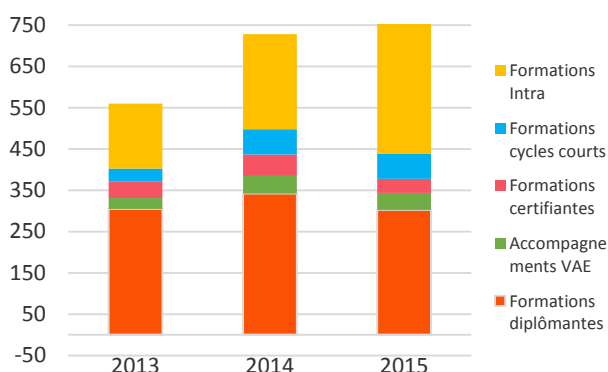


Ces 762 stagiaires se répartissent en cinq grands groupes de nature différente : 217 au titre des formations diplômantes (CAFDES, CAFERUIS et RESEG), 41 candidats à la VAE, (Validation des Acquis de l'Expérience), 33 dans le cadre de formations "certifiantes", c'est-à-dire sanctionnées par un certificat de compé-



tence délivré par l'ARAFDES, 60 au titre d'une des formations courtes, 324 dans le cadre des formations intra ainsi que 87 dans le cadre des sélections.

Le nombre de stagiaires en formation
progresse



Les 135 formateurs et intervenants vacataires ont dispensé un total de 4397 heures de formation (contre 4213 en 2014). L'ARAFDES a vendu 46 602 heures de formation sur l'exercice, soit une baisse de 0,25%. Mais la baisse du nombre d'heures dispensées s'accompagne d'une baisse du nombre de stagiaires présents sur chaque groupe de formation, puisque, en moyenne, un formateur a enseigné devant 10,5 stagiaires au cours de cette année 2015 ; c'est un point de moins que l'année dernière. La conjonction de ces deux chiffres explique la légère dégradation de la rentabilité de l'ARAFDES et la baisse globale de son chiffre d'affaires. L'accroissement de la part des formations intra dans le chiffre d'affaires de l'ARAFDES contribue largement à ce phénomène puisque, par nature, le taux de rentabilité des formations intra est indépendant du nombre des stagiaires présents devant le formateur. Or, les formations intra devant tendanciellement se développer, c'est un élément important à prendre en compte dans le modèle de l'ARAFDES.

UNE OFFRE DIVERSIFIÉE ET ADAPTÉE À L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE

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

Années CA (€)	2013	2014	2015
Formations diplômantes *	862 062	843 672	871 384
Formations certifiantes	173 930	171 027	120 927
Formations courtes	11 078	42 384	41 992
Accompagnements VAE	40 310	54 509	39 909
Formations Intra	18 029	78 541	96 423

* : les chiffres intègrent les formations diplômantes, la prépa CAFDES et les sélections

Les formations diplômantes des cadres concernent le tiers des effectifs de stagiaires, mais correspondent à 75% du chiffre d'affaires. Elles restent le "navire amiral" de l'ARAFDES.

Nous avons isolé cette année les formations certifiantes : leur durée correspond au format du nouveau "Compte Personnel à la Formation", plafonné à 150h pour chaque salarié. Elles représentent 10% du chiffre d'affaires.

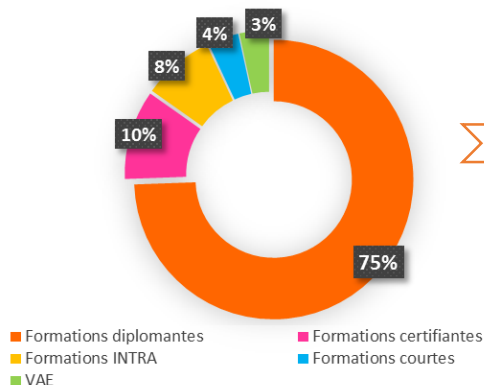
Les cycles courts ainsi que le dispositif d'accompagnement à la VAE se maintiennent pour un total, à eux deux de 7 % du chiffre d'affaires.

Enfin, les formations intra poursuivent leur fort développement : après avoir doublé en volume entre 2013 et 2014, elles ont encore progressé cette année de 20% et constituent désormais 8% du chiffre d'affaires, soit deux points de plus qu'en 2014.

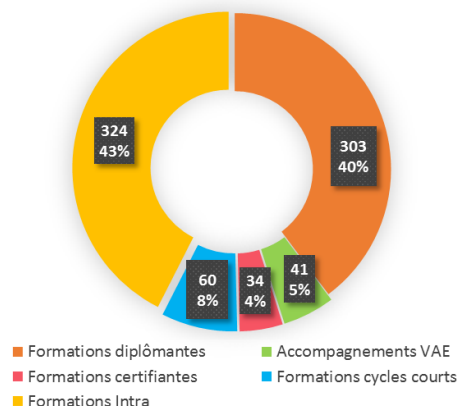
Ce développement rapide témoigne d'une solide demande des employeurs ainsi que d'une bonne reconnaissance de l'ARAFDES sur ces offres. Nous sommes passés en 4 ans de 0 à près de 100 000 € vendus sur ce secteur, une réussite qui valide l'orientation décidée par le Conseil d'Administration en 2012. Ces formations sont ajustées à la demande singulière de chaque employeur ; elles mobilisent donc un fort investissement en ingénierie, conception et préparation, notamment dans cette phase de croissance au cours de laquelle l'ARAFDES a dû créer son offre.



Répartition du Chiffre d'affaires 2015
par type de formation



2015 : 762 stagiaires en formation

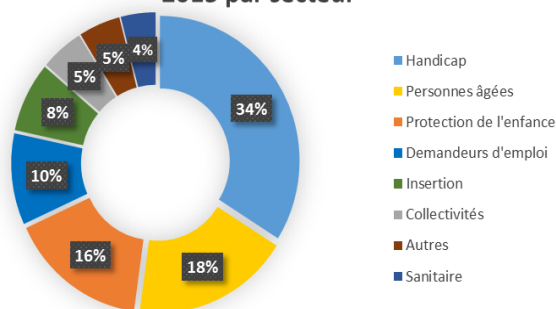


2. QUI VIENT EN FORMATION À L'ARAFDES ?

LES SECTEURS « ACHETEURS » DE FORMATION : LE CHAMP DU HANDICAP TOUJOURS AU PREMIER PLAN, RATTRAPÉ PAR LE SECTEUR PERSONNES ÂGÉES

Les organismes relevant du secteur du handicap sont les plus gros acheteurs de formation à l'ARAFDES et comme l'an passé, représentent plus du tiers du chiffre d'affaires de l'ARAFDES. Le secteur des personnes âgées progresse depuis plusieurs années pour constituer 18% du chiffre d'affaires en 2015, passant ainsi devant la protection de l'enfance. C'était un mouvement attendu : l'enquête emploi réalisée en 2012 avait mis en lumière le déficit de formation des cadres du secteur du grand âge.

Répartition du Chiffre d'affaires
2015 par secteur



A noter : le taux de demandeurs d'emploi rentrant en formation à l'ARAFDES augmente de

3 points en un an, signe probable d'une augmentation du recours à ces métiers de l'encadrement social comme destination de reconversion.

Ces chiffres sont à rapprocher des domaines d'intervention explorés par les stagiaires directeurs en formation : l'examen des sujets de mémoire CAFDES déposés au jury final (307 mémoires en 2015) permet de disposer d'une photographie des secteurs de l'intervention sociale et médico-sociale les plus dynamiques en matière de formation des cadres dirigeants ; ces données évoluent par rapport à l'année dernière : les sujets de mémoires CAFDES relatifs au handicap représentent un tiers du total, (contre 40% l'an passé) alors que ceux qui traitent d'une problématique liée au grand âge passent de 25 à 32%. La montée de la demande de formation du secteur des personnes âgées constatée à l'ARAFDES se retrouve au plan national.

L'ATTRACTIVITÉ GÉOGRAPHIQUE DE L'ARAFDES : ESSENTIELLEMENT AUVERGNE RHÔNE-ALPES

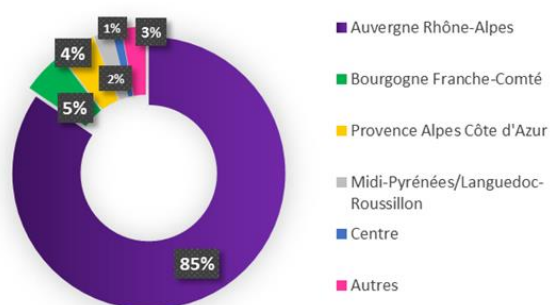
L'origine géographique des stagiaires qui fréquentent l'ARAFDES reste stable : quasiment les 3/4 d'entre eux proviennent de la région



Rhône-Alpes. Mais, à l'heure de la nouvelle carte régionale, nous avons regroupé Auvergne et Rhône-Alpes dans le graphique ci-dessous, région d'origine de 85 % de notre clientèle.

Même si l'ARAFDES reste un institut fortement régionalisé, son aire de rayonnement s'étend aussi à d'autres territoires, 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.

Répartition du CA / région : Notre activité est essentiellement régionale

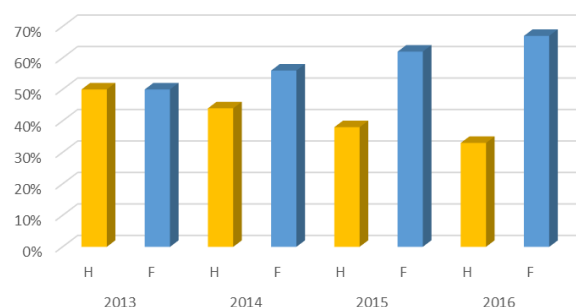


LA FÉMINISATION DES CADRES DIRIGEANTS SE POURSUIT.

Depuis des années, déjà, la profession de chef de service s'était largement féminisée. Ce mouvement se constate de manière très significative maintenant chez les stagiaires rentrant en formation préparatoire au CAFDES, assez logiquement d'ailleurs, puisque nombre d'entre eux provient de ce métier de chef de

service. Le "plafond de verre" paraît donc se fissurer au sein de notre branche professionnelle, après des années de décalage entre des professions d'exécution largement féminisées et des professions d'encadrement qui restaient majoritairement masculines. Pour autant, le mouvement linéaire de féminisation que nous constatons depuis 4 ans (Cf. graphique ci-dessous), s'il devait se poursuivre, conduirait à une disparité inverse qui n'est pas plus favorable pour notre secteur d'activité et qui mérite attention.

Proportion H/F à l'entrée en formation CAFDES



Cette tendance à la féminisation des cadres se retrouve globalement dans toutes les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire, bien qu'à un moindre niveau puisque 54% des candidats à un poste de cadre de ce secteur sont des femmes.

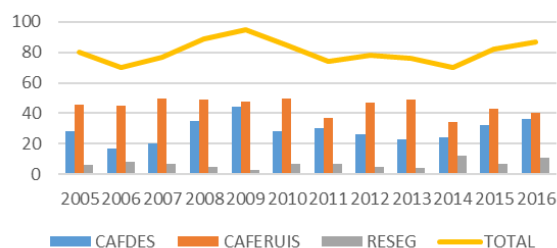
Les causes de ce phénomène sont multiples ; il est à craindre que le niveau de rémunération des cadres au sein des associations à vocation sociale constitue une partie de la réponse.

3. LES PRESTATIONS DE FORMATIONS DIPLOMANTES

SECTEUR PORTE PAR MURIELLE CUTTAT

Après un tassement de quelques années, le nombre de stagiaires entrés en formation diplômantes à l'ARAFDES est reparti à la hausse en 2015, rebond qui se confirmera d'ailleurs avec les rentrées 2016, déjà connues à la date de rédaction de ce rapport. Compte tenu des durées de formation (30 mois pour le CAFDES, 20 mois pour le CAFERUIS et le RESEG), environ 200 stagiaires fréquentent simultanément l'ARAFDES.

Evolution du nombre de stagiaires rentrés en formation





Bien qu'il soit périlleux d'en déduire des tendances stables, il semble tout de même que ces formations historiques restent largement plébiscitées par les employeurs et par les

candidats eux-mêmes et confèrent un passeport solide pour accéder à des fonctions de cadre dans les établissements sociaux et médico-sociaux.

UN SECTEUR QUI DÉVELOPPE ET MODERNISE SES MÉTHODES

Outre l'activité intense de suivi et de relance de prospects et de candidats à ces formations diplômantes, ce secteur impose un ajustement permanent des contenus et méthodes pédagogiques : **redéfinition du processus d'accompagnement à la réalisation du mémoire, lancement des travaux de modularisation et de construction d'un socle commun de compétences** à ces 3 formations, intégration en routine du progiciel d'administration numérique des formations, recrutement et intégration de nouveaux formateurs... ce secteur des formations diplômantes fait l'objet d'un travail d'actualisation peu visible mais essentiel au maintien de sa notoriété.

À ce titre, la préparation et la mise en place d'une nouvelle « **session inter filières** », qui sera effectivement déployée début 2016, a fortement mobilisé formateurs et équipe permanente au cours de l'exercice 2015. Ce nouveau dispositif pédagogique consiste à constituer des groupes d'une douzaine de stagiaires issus des 3 promotions CAFDES, CAFERUIS et RESEG, chacun des groupes étant mis en situation de répondre à un appel à projet dans des conditions proches de la réalité. Ce travail fait l'objet d'un livrable écrit et d'une soutenance orale devant un jury notamment composé d'un représentant d'une administration de contrôle et de tarification. Nous entendons poursuivre le développement de ce type de méthodes pédagogiques directement inspirées de situations réelles d'équipes de direction en fonction.

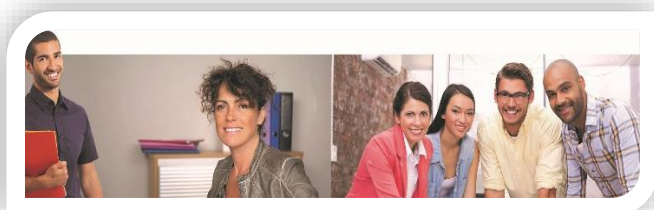
LE CAFDES : CERTIFICAT D'APTITUDE AUX FONCTIONS DE DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL

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 30 candidats à cette session de sélection 2015** ; c'est une baisse de plus de 40% par rapport à 2014, qui, paradoxalement, ne s'est pas traduite par une baisse de même ampleur des entrées effectives en formation, puisque des stagiaires ayant eu la sélection les années antérieures viennent compléter la promotion.

La 34^{ème} promotion de stagiaires en formation CAFDES (D 34) a démarré le 18 mai 2015. 12 hommes, 19 femmes, cette promotion comprend 31 stagiaires, soit 3 de moins qu'en 2014 ; mais c'est un chiffre qui reste dans la moyenne des effectifs que l'ARAFDES a constaté depuis quelques années. La moitié d'entre eux avait suivi le cycle préparatoire à la sélection CAFDES proposé par l'ARAFDES, qui contribue largement au succès à la sélection.

42 ans : c'est l'âge moyen des stagiaires de cette promotion ; c'est une donnée rigoureusement stable depuis plusieurs années. 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 D34 proviennent, comme les années antérieures, de tous les départements de la région et même au-delà (8 départements concernés), ce qui confirme l'attractivité régionale de l'ARAFDES, même si un tiers des stagiaires proviennent du département du Rhône où est implanté l'ARAFDES.





La répartition des secteurs d'activité auxquels appartiennent les stagiaires lors de leur entrée en formation est assez variée : comme chaque année, une majorité d'entre eux est en activité dans le champ social et médico-social, et singulièrement dans le champ du handicap. Mais ils sont 5 à être demandeurs d'emploi, une proportion significative par rapport aux années antérieures.

L'ARAFDES a présenté 29 stagiaires au jury final du diplôme national organisé en novembre 2015 par l'EHESP. 23 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.

22 stagiaires ont été reçus soit 95 % de réussite. C'est un bon résultat, identique à celui de l'année dernière et bien supérieur à la moyenne nationale. D'autant que, cette année encore, il faut souligner les très bonnes prestations des candidats présentés par l'ARAFDES au jury de mémoire de fin d'étude qui, en moyenne, obtiennent 1,2 points de plus que la moyenne nationale à leur note de mémoire ; 9 stagiaires, soit près de 40 % des candidats présentés, ont obtenu 14/20 ou plus à cette épreuve, écrit et oral confondus. Performance individuelle, certes, de stagiaires qui témoignent ainsi du fort investissement dans cette formation, mais performance de l'ensemble de l'équipe des formateurs et des permanents de l'ARAFDES, renforcée par le fait que la taille de nos promotions (30 stagiaires environ) est bien au dessus des 17 stagiaires par promotion observés en moyenne sur l'ensemble des Instituts de Formation¹ français.

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

La 11^{ème} promotion de stagiaires en formation CAFERUIS (CAF 11) a été ouverte le 27 janvier 2015. Ils sont **42 personnes** à avoir démarré la formation à l'ARAFDES soit 6 de plus que l'année dernière. C'est une hausse significative des

effectifs, qui confirme une assez forte imprévisibilité de la demande, puisque ce chiffre avait baissé, au contraire, entre 2013 et 2014. Le CAFERUIS reste une formation attractive, tirée par la transformation des organisations du secteur et la demande de cadres de direction en charge d'unités éducatives ou médico-sociales de proximité. Mais l'offre de formation est forte en région : pas moins de 8 instituts de formation en Auvergne Rhône-Alpes pour présenter environ 170 stagiaires par an au diplôme.



Les données de « profil » de cette promotion rejoignent celles des années antérieures : âge moyen à 40 ans et des stagiaires aux secteurs diversifiés. La féminisation y est forte (29 femmes et 13 hommes) et la proportion de chefs de service en fonction (6 personnes, soit 15%) tend à baisser légèrement ; la formation CAFERUIS est de moins en moins une "mise à niveau" de cadres en fonction et de plus en plus une formation de primo-accédant à des postes d'encadrement.

En novembre 2015, l'ARAFDES présentait **34 candidats au jury final du CAFERUIS organisé par la DRJSCS**. L'un d'entre eux, à qui il manquait un Domaine de Formation, n'était pas diplômable. 25 d'entre eux ont été diplômés, **soit 74 % de réussite**. C'est un taux de réussite identique à celui de l'an dernier, supérieur de 4 points à la moyenne régionale, malgré un effectif de stagiaires deux fois supérieur à la moyenne des instituts de formation de la région.

¹ DREES, *Etudes et Résultats* n° 953, février 2016.



Au cours de l'automne 2015 se sont tenues les épreuves de sélection en vue de l'entrée en formation CAFERUIS de janvier 2016. **L'ARAFDES a reçu 50 candidats à la sélection**, soit 1 de plus qu'en 2014 ; tous ont été reçus aux épreuves de sélection. 40 stagiaires se sont inscrits et ont démarré la formation le 26 janvier 2016. Cela constitue une quasi continuité par rapport à la rentrée de janvier 2015.

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

La 11^{ème} promotion de stagiaires en formation RESEG a été ouverte le 22 mars 2015. Elle est composée de **7 stagiaires**. C'est un tassement par rapport au 12 stagiaires de l'année dernière, mais les chiffres de la rentrée 2016, disponibles lors de la rédaction de ce rapport (11 stagiaires entrés en formation) confirment une montée en puissance de cette formation et de la pertinence de cette qualification de cadre spécialisé sur les fonctions de services généraux, de logistique et d'environnement de travail. Rappelons que la cible potentielle est assez étroite : on ne recrutera jamais autant de chefs de services généraux que de chefs de services éducatifs et ce métier très spécialisé restera numériquement restreint dans notre champ professionnel malgré sa forte plus-value pour les organisations qui ont fait le choix de créer ce poste.

En novembre 2015, 12 candidats ont été présentés au jury final du RESEG. 11 d'entre eux ont été reçus.



Les retours des stagiaires sur cette formation, au demeurant extrêmement positifs, nous confirment son intérêt, la cohérence de son référentiel et la solidité des enseignants qui y contribuent. C'est un encouragement à poursuivre l'effort de valorisation de ce diplôme auprès des employeurs susceptibles d'y recourir.

COMITE TECHNIQUE ET PEDAGOGIQUE

Le CTP s'est réuni les 5 mars et 14 octobre 2015 sous la présidence d'Alain BOUCHON, avec, respectivement 11 et 12 de ses membres, représentants des stagiaires, des formateurs, et de l'équipe permanente.

Outre le point systématique relatif à l'activité et aux résultats obtenus par les stagiaires, le CTP a été consulté sur les évolutions pédagogiques en cours et notamment la mise en place de la session interfilières évoquée ci-dessus. Le principe de ce dispositif recueille un avis très favorable du CTP.

4. L'ACCOMPAGNEMENT VAE

SECTEUR PORTE PAR MARIE VERONIQUE LEROY

La VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) n'est pas une formation. C'est un parcours réflexif de recensement des expériences professionnelles réussies du candidat qui sont susceptibles d'attester d'une compétence effective. Le processus permettant de rendre compte de cette expérience est exigeant, rigoureux et constitue par lui-même une expérience formative. C'est ici que se tient

l'utilité de l'accompagnement dispensé par l'ARAFDES.

Harmonisée en 2013 pour l'ensemble des accompagnements VAE, la **méthodologie d'accompagnement développée à l'ARAFDES alterne des regroupements collectifs et des séquences individuelles**. Des adaptations de suivi individualisées sont parfois mises en place



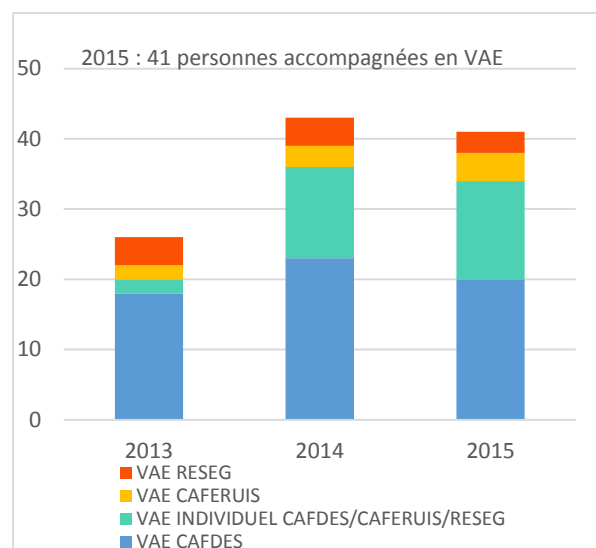
afin d'aider au mieux les candidats à la VAE à la rédaction des écrits et à la préparation de l'entretien individuel avec le jury.

Cinq accompagnateurs prennent en charge les candidats à la VAE, engagés dans un parcours exigeant, avec un difficile travail d'introspection et de recherche sur les preuves d'expérience difficile. C'est en même temps une opportunité unique de valoriser son parcours et renforcer sa légitimité professionnelle.

Le 10 août 2015, la préfecture de région a labellisé l'ARAFDES pour les activités de Validation des Acquis de l'Expérience en vue de l'obtention de diplômes CAFERUIS et CAFDES.

Après une nette progression en 2014, l'activité s'est stabilisée en 2015.

Le potentiel de développement semble être aujourd'hui sur les accompagnements VAE CAFERUIS, pour lesquels un effort de communication a été engagé.



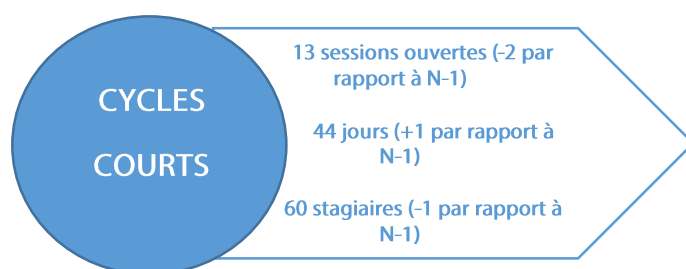
5. LES CYCLES COURTS

SECTEUR PORTE PAR MARIE VERONIQUE LEROY

Le catalogue des formations courtes continue de s'étoffer en 2015, dans un souci d'adaptation de l'offre aux demandes de montée en compétence exprimée par les employeurs. L'ARAFDES propose actuellement 18 modules de formation dans de nombreux domaines de l'exercice des fonctions des cadres ou futurs cadres : **management et ressources humaines, droit du travail, processus d'évaluation, gestion budgétaire et financière, logistique, sécurité des ESMS, politiques publiques de solidarité et approfondissement des pratiques de direction.**

Certains modules permettent d'intégrer des stagiaires en tant qu'auditeurs libres au sein de formations diplômantes, ce qui permet de capitaliser sur les dynamiques de groupes et d'enrichir les échanges.

ACTIVITE STABLE, MALGRE UN ENVIRONNEMENT TRES CHAHUTE PAR LA REFORME DE LA FORMATION





QUELQUES NOUVEAUTES EN 2015

- Le cycle « *Directeur plus* » a été réorganisé. Animé désormais par 2 intervenants-formateurs, il conjugue une orientation philosophique avec des apports plus psychosociologiques, l'ensemble offrant une vision globale, réellement "systémique" de la fonction de direction, permettant aux participants de revisiter les enjeux clés de la fonction de direction et d'échanger sur leurs pratiques.
- Un partenariat a vu le jour avec l'URIOPSS-RA

pour proposer conjointement 4 cycles de formation au management.

2 nouveaux modules ont été créés : *Gérer les personnalités difficiles* et *Sensibilisation aux situations de crise*. Ce dernier module n'a pas ouvert faute de participants, alors qu'il procède directement d'une demande d'employeurs préoccupés par l'augmentation des situations critiques au sein des organisations. Un exemple qui illustre le décalage fréquemment observé entre l'expression d'un besoin de formation et l'acte d'achat de formation...

6. LES FORMATIONS CERTIFIANTES

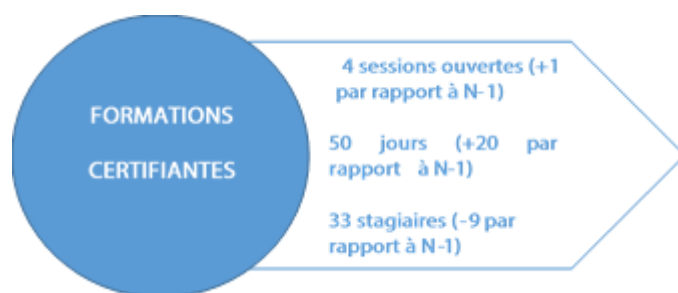
SECTEUR PORTE PAR MARIE VERONIQUE LEROY

A côté des cycles courts (1 à 5 jours), et des formations diplômantes (400 à 700 heures) conduisant à un diplôme inscrit au RNCP, l'ARAFDES propose plusieurs formations "certifiantes", ainsi dénommées parce qu'elles comprennent un **processus de certification interne conduit par un jury indépendant** qui statue sur l'obtention d'un Certificat d'Ecole délivré par l'ARAFDES. Elles ont aussi été conçues sur des formats permettant leur éligibilité au Compte Personnel à la Formation, et sont actuellement proposées à la branche professionnelle pour obtenir cette éligibilité.

Cette démarche s'avère d'ailleurs sans succès à ce jour, les partenaires sociaux de notre branche étant particulièrement restrictifs par rapport à d'autres branches professionnelles.

Trois formations sur cette activité «certifiante» : **Evaluateur externe, Manager Règles Normes et Qualité, Manager des Organisations Pour l'Autonomie des personnes âgées**. D'une durée de 10 à 20 jours, elles consistent à transmettre des contenus actualisés, très spécialisés, à vocation d'application professionnelle immédiate, qui ont pour ambition de renforcer l'expertise des professionnels sur des métiers émergents.

L'activité se diversifie : le nombre de jours de formation augmente mais le nombre d'inscrits aux nouvelles formations ne compense pas la baisse d'activité de la formation Evaluateur Externe.



EVALUATEUR EXTERNE

En lien avec le calendrier réglementaire, une baisse de demande en formation d'évaluateur externe était prévue et s'est confirmée courant 2015. Deux sessions ont ouvert sur la période (au lieu de 3 lors du pic de la demande). Cette baisse devrait continuer sur les prochains exercices, période de transition avant les prochaines vagues d'évaluation interne puis externe.

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

LE MANAGEMENT DES NORMES ET DE LA QUALITE : MRNQ

Les règles de fonctionnement et de conformité qui s'appliquent aux institutions sociales et médico-sociales se multiplient et se complexifient à un point tel que bon nombre de cadres en exercice ne parviennent plus à les maîtriser suffisamment. C'est un constat qui a été renforcé par les rapports d'évaluations



externes, et qui nous a conduit à mettre en place une formation adaptée.

En capitalisant sur l'expérience acquise avec la formation « Evalueur Externe », nous avons préparé avec le cabinet « RH et organisation » et ouvert en 2015, un cycle de formation certifiant, de moyen format (70 heures) de « **Manager RNQ** » (**Manager Règles, Normes et Qualité des prestations en ESSMS**). Cette nouvelle formation complète l'offre de l'ARAFDES en matière de management de la qualité : elle est en particulier spécifiquement adaptée à ceux et celles qui auront en charge les plans d'amélioration de la qualité. La première promotion a ouvert en Septembre 2015.

LE MANAGEMENT DES ORGANISMES DU GRAND AGE : MOPA

Après 2 ans de travail de développement (analyse du besoin, création des référentiels, recrutement de l'équipe pédagogique, cadrage des contenus pédagogiques, sélections des candidats), la promotion 1 de la formation **MOPA (Manager des Organisations Pour l'Autonomie des Personnes Agées)** a ouvert en février 2015, avec 7 stagiaires. Avec 14 intervenants, 140 h de formation à raison de 2 jours par mois entre

février et décembre, MOPA est une **spécialisation sur le secteur Personnes Agées** pour les cadres de ce secteur souhaitant actualiser leurs connaissances, les professionnels en reconversion ou pour les référents « adaptation des services au vieillissement des usagers » au sein du secteur handicap. L'épreuve de certification de la première promotion s'est déroulée début 2016, tous les stagiaires ont été diplômés.



7. LES FORMATIONS INTRA

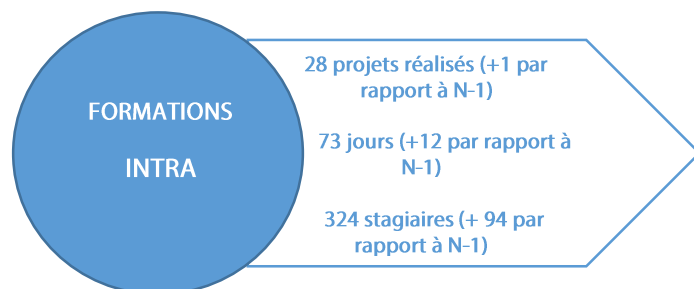
SECTEUR PORTE PAR MARIE VERONIQUE LEROY

L'activité de formation intra-établissement continue à se développer, avec une croissance de 20% par rapport à 2014.

48 demandes de projets de formation nous sont parvenues, 28 ont été réalisés, pour 73 journées vendues, toutes auprès de cadres d'établissements ou services mais également de Conseils Départementaux. L'ARAFDES a été également sollicitée dans le cadre de 3 journées associatives de formation/animation.

13 intervenants-formateurs sont intervenus sur des thématiques diverses : stratégie, management, cohésion d'équipe, ateliers d'échanges de pratique de management, coordination, gestion budgétaire et financière, sécurité & accessibilité, inspection des ESSMS, et analyse des rapports d'évaluation...

L'ingénierie de formation implique une personnalisation de chaque proposition, depuis l'analyse des besoins jusqu'au contenu pédagogique et impose aussi une forte adaptabilité des agendas parfois difficile à satisfaire. Pour le commanditaire, ces interventions courtes (2 jours en moyenne), permettent de créer des dynamiques internes, et une montée en compétences d'un nombre important de salariés de l'organisation.





8. LE DEVELOPPEMENT : ARAFDES COMPETENCES

L'ARAFDES est un organisme de formation. En tant que tel il vise un accroissement des compétences des personnes qu'il accueille. Mais la compétence ne se limite pas à l'acquisition de savoir ; elle est un processus continu qui intègre expérience, apprentissage, transmission par les pairs, etc.

Parce que nous sommes concernés par cette notion large de compétence, nous avons voulu étendre l'activité de l'ARAFDES à des prestations périphériques à la formation elle-même. C'est cet esprit qui a guidé la conception de notre filiale "**ARAFDES Compétences**" qui verra officiellement le jour début 2016. Mais dès à présent, l'ARAFDES a obtenu son habilitation en qualité de centre de bilan de compétences auprès de deux OPCA du secteur, UNIFAF et UNIFORMATION.

Nous proposons, depuis janvier 2016, des missions :

- d'évaluation des compétences des cadres en exercice,
- d'accompagnements au repositionnement professionnel ou de mobilité professionnelle, adaptées à nos clients et partenaires.

Cette activité nouvelle est animée par une intervenante RH, expérimentée.

Une structure juridique propre permettant d'isoler cette activité soumise à TVA a été créée, ainsi qu'un visuel spécifique et site internet dédié pour accompagner le développement d'ARAFDES Compétences.



9. 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 2015 en janvier, avril, juin et octobre. Le bureau du Conseil s'est réuni mensuellement en vue du suivi systématique de l'activité de l'institut de formation. A nouveau cette année, le conseil s'est vu renforcé de plusieurs membres de haut niveau : ressource précieuse pour l'institut de formation, le CA est aussi acteur de son activité économique puisque ses membres sont aussi acheteurs de formation pour les organisations qu'ils dirigent. Le rapport spécial du Commissaire Aux Comptes en atteste.

L'investissement de ces cadres dirigeants nourrit la pratique de l'institut de formation ; mais il est surtout la garantie d'une exigence méthodologique, intellectuelle et stratégique qui confirme l'ARAFDES dans son projet d'**institut du management du secteur social et médico-social**.

UNE EQUIPE FORTEMENT ENGAGEE

Peu de changement au sein de l'équipe permanente de l'ARAFDES dont la structure reste stable, composée de 9 personnes fortement impliquées et qui constitue un collectif léger, réactif, disponible et accueillant. En mai 2015, Olivier CARBONNEL a rejoint l'équipe en qualité d'Ingénieur Pédagogique Multimédia à temps partiel ; il contribue fortement et avec opiniâtreté au passage progressif au numérique au sein de l'ARAFDES, que cela soit en matière de gestion administrative de la formation ou bien en matière d'outils pédagogiques avancés. Il n'y a nulle intention, de la part de l'ARAFDES, de passer au « tout numérique », mais plutôt la nécessité de développer tous les instruments pédagogiques qui permettent de compléter ou d'améliorer les processus d'apprentissage et d'intériorisation des connaissances.

L'équipe des formateurs est constituée de **135 formateurs occasionnels et intervenants**, âgés en moyenne de 52 ans (soit... un an de plus que l'an passé !) et composée aux deux tiers de femmes.



30% des intervenants et formateurs dispensent à eux seuls 70 % des heures de formation. À l'inverse, 1/3 des formateurs n'intervient que ponctuellement, pour quelques heures par an, sur des domaines très spécialisés ou bien lors de jurys par exemple.

Comme par le passé, cette équipe est composée :

- 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 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 4^{ème} **réunion des formateurs** s'est tenue le 11 septembre 2015 en présence de 58 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

Nous évoquons l'année dernière l'obsolescence de notre système d'information, constatée notamment par un audit externe qui avait mis en lumière un niveau de performance et de sécurité préoccupants. Conséquence prévisible, nous avons dû remplacer notre serveur, sécuriser nos méthodes de sauvegarde et mettre à niveau différents éléments de notre architecture informatique (pour un total de près de 18 000 €) et puis renforcer notre contrat d'infogérance auprès d'un nouveau prestataire. On sait combien ces investissements informatiques sont lourds et sujets à obsolescence précoce... Mais on ne peut s'en affranchir : c'est l'ensemble de notre chaîne de production qui en dépend : communication et commercialisation, contractualisation et vente, gestion administrative des parcours de formation, développement de séquences ou d'outils pédagogiques, facturation, contrôle de gestion

et suivi de l'activité... aucun secteur de notre activité n'échappe à l'évolution numérique. A titre d'exemple, la gestion et l'amélioration de notre base de données, qui comprend à ce jour plus de 2700 entrées, constituent évidemment un enjeu commercial de première importance.

Au plan du fonctionnement, l'ouverture aux formateurs d'un accès à distance aux données administratives de la formation (application Web-Aurion, mise en exploitation en septembre 2015) constitue un élément de simplification administrative fort complexe à mettre en place ! Mise à jour d'informations administratives, consultation des plannings, dépôt de supports de cours, mise à disposition et actualisation de listings de stagiaires et de groupes de stagiaires... tout ceci est maintenant accessible en ligne, mais oblige l'équipe permanente à une rigueur de saisie et à une segmentation de l'information très précise, compte tenu du nombre de cas particuliers gérés par un organisme comme le nôtre.

Cet accès est ouvert aux stagiaires depuis janvier 2016. Son utilisation en routine s'étend maintenant progressivement.

COMMUNIQUER ET ACCROITRE NOTRE VISIBILITE

L'effort de communication de l'ARAFDES représente 3,5% de son chiffre d'affaires 2015. C'est une charge significative, mais... c'est le nerf de la guerre !

Le plan de communication 2015 intègre des **insertions presse** numériques sur les sites des revues professionnelles du secteur ; ces insertions cliquables redirigent un nombre très important de visiteurs sur notre site et contribuent à améliorer la visibilité de notre offre de formations. Quelques insertions presse papiers ont toutefois été préservées.

La **lettre d'information mensuelle** est diffusée par email à plus de 2500 partenaires, anciens stagiaires, dirigeants du secteur en région et hors région ; elle est aussi une source de flux significatifs et devient un rendez-vous attendu. Elle est complétée par des **mailings ciblés** destinés à faire connaître des dispositifs spécifiques, des événements ou des actualités du secteur.



L'ARAFDES s'initie aux réseaux sociaux et poste régulièrement des informations sur **Linkedin** et **Viadeo**, le nombre de « suiveurs » et d'interactions augmente progressivement.



L'ensemble de ces éléments de communication numériques tend à rediriger les intéressés vers notre **site internet**, pilier de notre communication aujourd'hui. Il est vivant, actualisé de façon hebdomadaire ce qui améliore son référencement : le nombre de sessions continue à progresser (+12% par rapport à 2014). Nous conservons toutefois un fond de support commercial papier : catalogue/calendrier de formation, fiches de présentation, plaquettes commerciales, dont une spécifiquement créée cette année pour le RESEG.

Mais la communication est aussi une affaire de proximité et de relations directes : nous avons programmé, en 2015, **6 réunions d'information** qui ont accueilli 68 personnes souhaitant connaître et comprendre nos différents parcours de formation diplômantes : CAFDES, CAFERUIS, RESEG et certifiante : MOPA. Ces réunions complètent les demandes individuelles d'information traitées par les assistantes via le standard ou les responsables de secteur.

Et puis nous poursuivons 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.

ARAFDES : CENTRE DE RESSOURCES CADRES ET SIEGE D'EVENEMENTS

Du 13 janvier au 9 février 2015, nous avons accueilli dans nos murs une **exposition de peintures**, une douzaine de tableaux réalisés par des résidents handicapés accueillis à l'ALGED. Des graphismes toniques, des couleurs, des rythmes... nos locaux ont été habillés pendant ces deux mois de tonalités nouvelles, témoignages, s'il en était nécessaire, de la capacité créative de chacun.

Nous poursuivons l'organisation de **rencontres-conférences** à destination des cadres en formation ou en fonction dans la région. Trois rendez-vous cette année qui ont rassemblé plus de 83 personnes, soit un nombre moyen de participants en légère progression par rapport aux 2 années antérieures. M. CAUBERE pour son ouvrage « *Penser l'avenir en associations d'actions sociales* », Monsieur POMMIER pour une présentation de la réforme de la tarification "SERAFIN-PH", Mme LECENNE, pour une présentation des orientations politiques de l'ARS Rhône-Alpes- Auvergne... autant d'interventions qui éclairent la pratique des dirigeants de manière extrêmement riche.

Affluence aussi pour la première "**table ronde**" organisée dans le cadre de la formation MOPA, en partenariat avec le Crias Mieux Vivre. « **Personnes Handicapées vieillissantes : prévoir l'adaptation de l'accompagnement** » : une question d'actualité qui a mobilisé 56 personnes pour cet évènement.



Evènements encore : dans le cadre du partenariat avec la Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale de Genève (HES-SO) nous avons proposé le 2 juin la **3^e journée de valorisation des mémoires** de fin d'étude qui a permis la présentation publique croisée de 2 mémoires de fin d'étude CAFDES et de mémoire de fin d'étude MAS de la HES-SO. C'est une ouverture réciproque à des pratiques et à des méthodes de travail qui reste extrêmement précieuse.

Le 22 janvier, une **réunion des employeurs** a regroupé une trentaine de dirigeants du secteur



pour une présentation /échanges sur la réforme de la formation professionnelle.

Et puis, comme chaque année, l'ARAFDES accueille dans ses murs nombre d'organisations professionnelles en lien avec notre activité : syndicats et groupements d'employeurs, mutuelle (CHORUM), ou autres partenaires (Maison de l'Emploi, ...)

UN SOUCI PERMANENT D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Secteur porté par Frédérique BESNARD

La mesure de la qualité constitue un enjeu de plus en plus important pour l'ARAFDES. Un bon niveau de qualité détermine évidemment la notoriété de l'institution, donc sa vitalité économique, puisque le bouche-à-oreilles est notre premier ambassadeur.

Mais il s'agit aussi de se préparer aux campagnes de contrôle qualité qui sont prévues par la réforme de la formation professionnelle (Loi du 5 mars 2014) et par le passage de la compétence formation continue au Conseil Régional : ce dernier devra en effet réhabiliter l'ensemble des instituts de formation et entend ne le faire qu'en fonction d'un niveau suffisant de qualité.

Outre les **enquêtes de satisfaction** réalisées à la fin de chaque module de formation, dont les résultats témoignent, globalement, d'un très haut niveau de satisfaction à chaud, les résultats aux examens ou aux différentes certifications constituent eux aussi un indicateur précieux. Comme nous l'évoquons plus haut, ces résultats sont bons, voire très bons.

Pour l'ensemble de ses prestations, l'ARAFDES est certifiée **AFNOR NF 214 Formation V6 et normes NF X50-760 et 761**. C'est une garantie de solidité de ses procédures internes. Ce n'est que ça, mais c'est déjà ça !

Enfin, nous généralisons la diffusion de **questionnaires « ex-post »** adressés aux anciens stagiaires qui sont en situation d'exercice professionnel et qui nous permettent d'évaluer l'utilité de la formation dans la pratique quotidienne de ces cadres diplômés. Le taux de retour reste faible, avec seulement 15 à 17% de répondants. Mais les commentaires convergent pour confirmer certaines options de l'ARAFDES et notamment l'importance du renforcement du "statut de cadre" induit par les parcours de formation tels que nous les mettons en œuvre.

10. PARTENARIATS ET OUVERTURES

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 mise en place progressive d'une association d'associations, suite de la plate-forme des formations sociales Rhône-Alpes, qui devrait voir le jour en 2016.

Les travaux de ce groupement d'instituts de formation restent encore à ce jour très tournés vers l'organisation de cette structure et encore insuffisamment centrés sur les contenus mêmes de l'acte de formation.

Plusieurs formations dispensées par l'ARAFDES sont construites, développées, mises en œuvre dans le cadre de collaborations ou de conventions formalisées : le partenariat avec RH-Organisation, l'ANDESI à Paris, ERASME à

Toulouse et l'ESTES à Strasbourg se poursuit autour de la formation Evaluator Externe et des nouveaux cycles destinés à lui succéder, notamment la formation MRNQ. Même processus avec l'URIOPSS Rhône-Alpes et CRIAS Mieux Vivre avec qui nous mutualisons des compétences soit dans le cadre de cycles courts, soit pour la formation MOPA. Nous l'évoquons ci-dessus.

Partenariat encore avec le Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée de Aix en Provence sur la formation RESEG.

Au total, nous collaborons avec une **quinzaine d'instituts et organismes** divers pour échange de pratiques, échange de services ou de ressources ou encore mise à disposition de formateurs.



CONCLUSION

La réactivité et l'inventivité de l'équipe de l'ARAFDES ne se dément pas. La légère baisse d'activité et le déficit comptable de l'exercice ne reflètent pas, en fait, l'intensité des propositions, des actions mise en œuvre, et du travail de transformation et d'adaptation permanente de l'ARAFDES. Sans eux, nous ne serions sans doute plus à flot.

Sans le dire, cette petite équipe s'applique en permanence à elle-même le concept d'agilité qu'elle cherche à enseigner à ses stagiaires, tout en ne cédant ni sur la qualité des contenus transmis, ni sur l'accueil, l'attention et la bienveillance que l'on doit aux personnes.

Au premier janvier 2016, Auvergne et Rhône-Alpes se regroupent. Notre Institut de Formation est à vocation régionale : son cadre d'intervention s'étend ; nous nous y adaptons. Après les évolutions du cadre réglementaire de

la formation, avec le projet de réarchitecturation des diplômes et les transformations des politiques publiques d'actions sociales, nous voici maintenant plongés dans la réforme territoriale...

Nous vivons une période particulièrement stimulante.



**Bernard
LEMAIGNAN**

Directeur Général



Rapport de gestion

RAPPORT DU TRESORIER

GESTION DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2015

SITUATION ET ACTIVITE DE L'ASSOCIATION AU COURS DE L'EXERCICE 2015

En 2015 nous observons un léger tassement de l'activité de 2,41% qui est cependant très inférieur à la moyenne de la baisse de l'activité des autres centres de formation, affectés plus largement par la réforme de la formation professionnelle. Cette baisse, liée à une augmentation des charges dont nous donnerons l'explication ci-dessous entraîne un résultat négatif de l'exercice de 63K€.

Les grandes tendances de l'activité peuvent se résumer ainsi :

- Un renforcement des produits liés aux formations historiques
- L'effondrement -attendu- de la formation à l'évaluation externe
- La montée en charge des nouvelles formations MOPA et MRNQ
- Une augmentation assez mesurée des formations continue et intra

Les charges augmentent de 6,37% et ceci est pour l'essentiel la conséquence directe d'un choix stratégique opéré en cours d'exercice visant à renforcer l'équipe de permanents notamment par l'embauche à temps partiel d'un ingénieur informatique. Quelques autres postes subissent des variations notoires avec à la hausse les charges locatives et de copropriété, les frais de publicité et d'insertion et à la baisse les honoraires (qui avaient été ponctuellement forts en 2014) et les charges d'intérêt de l'emprunt grâce à la renégociation de notre emprunt immobilier. L'ensemble des autres charges étant très bien contenues.

RESULTATS ECONOMIQUES ET FINANCIERS DE L'ACTIVITE

L'exercice clos 2015 se solde par un résultat déficitaire de 63 071,85 € (contre résultat excédentaire net de 11 477,51 € en 2014). Il se décompose de la manière suivante :

- Résultat d'exploitation : - 27 349,98 € (contre 79 086,92 € l'an passé)
- Résultat financier : - 60 120,66 € (contre - 67 669,41€ l'an passé)
- Résultat exceptionnel : 24 398,79 € (contre 60 € l'an passé).
- **Les produits d'exploitation** s'élèvent à 1 184 487 €, (en baisse de près de 34K€ par rapport à l'année précédente.)
- **Les charges d'exploitation** s'élèvent à 1 211 837 €, (contre 1 139 304 € l'année précédente.)

De tout ceci, il résulte un résultat d'exploitation de - 27 350 €.

- **Le résultat financier** s'établit à - 60 120,66 € ; il est constitué de l'annualité de remboursement de l'emprunt contracté pour l'achat des locaux; sa renégociation a permis une baisse d'un demi-point du taux d'intérêt (65 060,91 € pour 2015). Ce résultat financier est atténué des produits financiers de l'exercice (5 038 €).

LEBILAN

La structure du bilan n'est pas modifiée par rapport aux années précédentes, si ce n'est que le total est essentiellement impacté par l'intégration du résultat déficitaire de l'exercice. Les créances varient de manière peu significative, de même que les dettes fournisseurs, la trésorerie permet de couvrir sensiblement le même niveau que l'an dernier (3,5 mois).

Les provisions pour risques diminuent de 24K€ (sommes recouvrées en 2015 sur le litige en cours).



ENCONCLUSION

L'exercice 2015 met en exergue les enjeux auxquels nous sommes confrontés :

- La solidité de notre activité repose sur les deux formations historiques (Cafdes et Caferuis et dans une moindre mesure du Reseg) mais restent susceptibles de fragilité dans un environnement concurrentiel ;
- Le développement de l'offre de formation est indispensable, (tels MOPA et MRNQ) mais leur montée en charge reste aujourd'hui aléatoire ;
- L'offre de formation intra est en développement, ce qui était une volonté stratégique de notre association, mais sa rentabilité est faible ;
- Nous évoquons l'an dernier la nécessité de développer l'offre numérique. Cela reste essentiel. Cependant le coût de cette stratégie est très lourd pour une petite structure comme la nôtre ;

- L'environnement réglementaire et administratif est en continuel changement (place de la Région et organisation des diplômes du social).

Aujourd'hui encore, et grâce à des résultats aux examens toujours au-dessus de la concurrence, L'ARAFDES reste l'acteur majeur et reconnu de la formation des cadres. C'est sur ce réel atout que nous devons poursuivre notre adaptation de l'offre de formation à notre cœur de cible que sont les cadres de notre secteur.



Jean François
MEUNIER

Trésorier

