



# Projet stratégique

## 2021 - 2025



## Sommaire :

<b>Préambule</b> .....	page 3
<b>I. Un établissement dynamique et ouvert sur l'extérieur dans un contexte difficile</b> .....	page 4
<b>II. Une association gestionnaire</b> .....	page 6
<b>III. Les questions et les choix stratégiques</b> .....	page 7
<b>1) La gestion budgétaire</b> .....	page 7
<b>2) Rapprochement-fusion</b> .....	page 7
<b>3) La vie démocratique de l'ARFRIPS</b> .....	page 8
<b>4) Principes, valeurs et engagements</b> .....	page 9
<b>5) Poursuivre le développement</b> .....	page 12

## PREAMBULE

Créé en 2005 par la fusion de deux associations <sup>(1)</sup> engagées dans la formation de travailleurs sociaux, l'ARFRIPS et son établissement se sont continuellement adaptés à l'évolution du secteur social et médico-social et aux besoins de formation qui s'en suivent.

Entraînés par une équipe de direction attentive et volontaire, les professionnels ont su proposer une offre de formation pertinente et évolutive, tant dans le cadre des formations initiales que dans celui de la formation continue.

Cependant, lors d'années précédentes, des difficultés financières étaient apparues et mettaient en cause à terme la viabilité de l'établissement. Grâce à beaucoup de rigueur et des efforts de tous, ces difficultés sont aujourd'hui résorbées. Il reste que le secteur est globalement dans une situation tendue, plus concurrentielle. Les engagements des pouvoirs publics pour les formations initiales tendent à se réduire, pendant que la pratique des appels à projet rend le fonctionnement plus aléatoire. La formation continue est par nature une activité instable. La survenue du virus en a fait la preuve s'il en était besoin.

Par ailleurs, l'ARFRIPS a été approchée par d'autres associations de formation, en vue de rapprochement, voire de fusion. La question des regroupements est dans l'air du temps et est parfois encouragée par les pouvoirs publics. Mais il est difficile d'en objectiver les intérêts, sauf à être en très grande difficulté, financièrement ou de gouvernance, mais il s'agirait alors d'une absorption. Il est donc nécessaire de répondre à cette question sur le principe général, avant d'avoir à répondre à une proposition venue de l'extérieur ou avant d'en faire un objectif stratégique.

Consciente de ces diverses questions, l'association, à travers son bureau et son conseil d'administration, a donc souhaité faire le point sur sa situation, en tentant d'évaluer les forces et les faiblesses de l'établissement, ainsi que sa dynamique, mais aussi en interrogeant le fonctionnement associatif, sa gouvernance et la solidité de cette gouvernance.

Ainsi a émergé l'idée de rédiger un nouveau projet stratégique. Le précédent, sans qu'il soit obsolète dans son contenu, datait de 2013 et se projetait sur la période 2013-2017.

Pour ce faire l'association a été aidée par le cabinet ODESSA Conseil et son représentant, Matthieu DEMARQUEZ, qui est intervenu à partir d'octobre 2020 et a rendu ses conclusions en juin 2021.

(1) Institut du Travail Social issu lui-même d'une des premières écoles de « rééducateurs » fondée à Lyon en 1943. Recherche et Promotion créé en 1969 pour former des éducateurs spécialisés en cours d'emploi.

## I. Un établissement dynamique et ouvert sur l'extérieur dans un contexte difficile.

L'ARFRIPS gère actuellement un centre de formation dont le site principal est à Lyon 9<sup>ème</sup>. L'ARFRIPS dispose d'un second site à Valence et dispense également des formations sur d'autres territoires:

- le Rhône (Villefranche sur Saône, Givors),
- l'Ain (Bourg en Bresse et Ambérieu en Bugey),
- Loire (Saint-Etienne, Roanne, Feurs).

Au cas par cas, en fonction des demandes, des formations sont également proposées dans d'autres lieux. Pour exemple, une action a été menée sur l'île de la Réunion, une autre est prévue en Polynésie Française, mais aussi dans le Cantal ou dans la région Languedoc-Roussillon.

### ***Formations initiales et supérieures :***

- Préformation aux métiers du social
- Accompagnant Educatif Petite Enfance
- Surveillant de Nuit / Maitresse de Maison
- Certificat National d'Intervention en Autisme
- Assistant Familial
- Accompagnant Educatif et Social
- Moniteur d'Atelier
- Moniteur Educateur
- Educateur Spécialisé
- Educateur Technique Spécialisé
- CAFERUIS
- MJPM
- DPF
- Master ANACIS

### ***Formation continue :***

- Groupes d'analyse de la pratique professionnelle
- Formations intra-établissement
- Formations thématiques

### ***Innovation et recherche :***

- Journées d'études (plusieurs chaque année)
- Participation au projet de recherche « Le triptyque personne concernée – proche aidant.e – professionnel.le dans l'intervention dans le milieu de vie des personnes handicapées psychiques ».

- Une doctorante va être recrutée dans le cadre d'une CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) à partir d'octobre 2021. Elle travaillera sur le thème suivant : la place des personnes accompagnées dans les formations.

**Les professionnels :** 65 salariés (54 ETP) dont 38 formateurs.

L'établissement appuie son activité sur une solide compétence collective et les savoirs et expériences de professionnels engagés.

**Les partenariats :**

Le partenariat établi durablement avec l'Université fait figure d'exemple et a anticipé de très longue date les évolutions et exigences actuelles. Ce partenariat permet notamment aux éducateurs spécialisés en formation d'obtenir une licence en sciences sociales en même temps que leur diplôme professionnel.

D'autres partenariats multiples sont souvent en place depuis longtemps. Ils sont une force pour l'établissement. Ces partenariats multiples ont permis des actions communes avec d'autres établissements de formation et permettent de répondre avec souplesse et efficacité aux besoins de formation et aux demandes et appels à projet des pouvoirs publics.

- Université Lyon 2 : ISPEF, UFR ASSP, Institut de psychologie
- AFPA
- Ecole Rockefeller,
- Ecole de la Croix-Rouge,
- OCELLIA
- ENSEIS
- ADEA
- CFA SEPR
- CFA IFIR
- Haute Ecole Léonard de Vinci, Bruxelles
- Haute Ecole de la Province de Liège
- Haute Ecole Libre Mosane (Liège)
- Groupement Formation des Tuteurs Référents
- AVAETSS (membre Adhérent et fondateur)
- URAFORIS / UNAFORIS (membre adhérent)

Au sein du secteur de la formation en travail social et médico-social, l'établissement ARFRIPS est de taille moyenne. Il est fortement implanté sur la région Rhône-Alpes. C'est un acteur reconnu et incontournable.

Le travail de Matthieu DEMARQUEZ, du cabinet ODESSA Conseil, objective et exprime les conclusions suivantes :

*« Les évolutions et adaptations engagées au cours des années récentes permettent à l'ARFRIPS d'identifier aujourd'hui une situation favorable en termes d'activité, de résultat économique, de compétences, de climat social, de modèle d'organisme de formation, de pilotage. »*

*« L'ARFRIPS apparaît positionnée de façon pertinente sur le marché de la formation professionnelle avec une large gamme de formations, des domaines d'activité diversifiés, une notoriété importante dans le secteur. »*

Cependant cette étude évoque aussi des « points d'attention internes : passation en cours de postes clés à de nouveaux titulaires ; capacité d'évolution continue ; transition de la fonction de direction ». Elle évoque également des risques externes avec notamment les « incertitudes liées aux financements et aux agréments ».

## II. Une association gestionnaire.

L'ARFRIPS, association relevant de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, est gérée par son conseil d'administration qui se réunit environ 4 fois par an.

Les membres du conseil d'administration sont principalement des cadres du secteur social et médico-social, en activité ou en retraite.

C'est le bureau, et particulièrement le président, qui suit au plus près l'activité de l'association, en relations étroites avec le directeur et l'équipe de direction. En temps normal, il se réunit une fois par mois. C'est lors des réunions du bureau que se préparent les ordres du jour des conseils d'administration.

Si le bureau est actif avec des membres engagés, on doit constater que le recrutement des administrateurs est difficile avec un renouvellement faible. Qui des administrateurs actuels, et particulièrement des membres du bureau, seront là dans 3 à 5 ans ? Cette projection est préoccupante.

Il faut probablement interroger le fonctionnement du conseil d'administration afin que la présence à ses réunions soit intéressante et motivante, lieu d'information et de débats...

### III. Les questions et les choix stratégiques.

#### 1. *La gestion budgétaire:*

Plusieurs années de suite, les résultats étaient déficitaires et cette situation semblait structurelle. Cela a été une première interrogation sur l'avenir de l'association et son établissement.

Grâce à un travail rigoureux d'économie et de restructuration de l'organigramme, les comptes sont revenus à l'équilibre.

Mais il convient de rester très attentif à cette dimension économique. En effet si les dépenses sont en général pérennes, ce n'est pas le cas des recettes qui ont un caractère plus aléatoire. En effet, d'une part, la participation du Conseil Régional, pour les formations initiales subventionnées, tend à diminuer par l'effet de taux directeurs éventuellement négatifs, à cause d'agrément supprimés ou encore de nouvelles charges non subventionnées. D'autre part, les autres activités, celles relevant d'appels à projets et celles concernant la formation continue, sont par nature plus incertaines.

Il faut renoncer à l'idée d'une sécurité budgétaire fondée sur une reconduction plus ou moins automatique et considérer la nécessité d'une recherche permanente de nouveaux « marchés » pour au moins compenser ceux qui se terminent.

**Le suivi budgétaire par des outils d'analyse pertinents, dont certains sont à créer, est une préoccupation constante.**

#### 2. *Rapprochement-fusion :*

La dimension partenariale est un élément fort de l'identité de l'ARFRIPS. Ces partenariats, même quand ils sont durables, ont lieu en général au coup par coup à propos d'actions de formation, notamment pour des réponses communes à des appels à projet.

L'association est à priori favorable à tout rapprochement avec une autre association dans la mesure où cela représente une connaissance et un cadre, préalables et facilitateurs de partenariats opérationnels.

Mais les rapprochements, souhaitables et souhaités, ne mettent pas en cause l'identité propre et l'autonomie de chaque partenaire.

Plusieurs associations de formation ont choisi de fusionner. L'ARFRIPS ne s'oriente pas sur cette voie actuellement.

**L'ARFRIPS fait le choix de garder son identité propre, fruit de son histoire, du travail et de l'engagement de ses professionnels.**

### *3. La vie démocratique de l'ARFRIPS.*

Les statuts de l'association ont fait l'objet d'un travail de relecture qui a abouti à l'adoption de statuts rénovés en 2020.

#### **Le dernier datant de 2013, un nouveau règlement intérieur devra être rédigé.**

Les salariés permanents en CDI sont membres de l'association au titre de membres associés, dispensés de cotisation. Ils participent aux instances de l'association à titre consultatif et élisent les 4 membres qui les représentent au Conseil d'Administration, dont obligatoirement deux représentants du personnel au Comité Social et Economique.

Les étudiants sont représentés par deux de leurs élus au Conseil de la Vie Etudiante. Ces derniers participent au Conseil d'Administration à titre consultatif et sont invités à l'Assemblée Générale Ordinaire.

Le renouvellement des membres de l'association, et particulièrement du Conseil d'Administration et du bureau, est une préoccupation, malheureusement commune à bien d'autres associations. Et ce manque de renouvellement peut entraîner une perte de dynamisme et un défaut de gouvernance.

Deux pistes de travail doivent être suivies :

- **La recherche systématique de nouveaux membres et notamment d'administrateurs.**  
Cette recherche doit cibler notamment les futurs employeurs, en recherche de professionnels formés, et les terrains de stage dont la compétence, dans le domaine de la formation est maintenant reconnue par les textes réglementaires. Les moyens de cette recherche sont à définir.
- **Une vie associative plus attrayante.**  
Il faut particulièrement veiller à ce que le Conseil d'administration ne soit pas une chambre d'enregistrement de décisions que le bureau a préparées. C'est aussi un temps d'information sur l'activité de l'établissement et son environnement. Il doit être un lieu de débats et de réflexions afin que les thèmes abordés soient pleinement réfléchis avant une prise de décision. Car la réflexion sur l'évolution du travail social, l'évolution des besoins de formation, évolutions nécessaires... doit être permanente.  
L'association peut aussi organiser des réunions, largement ouvertes à tous les acteurs, de réflexion sur un thème choisi et d'information sur les évolutions de l'ARFRIPS.

## 4. Principes, valeurs et engagements.

Les valeurs, dites humanistes, sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'économie sociale et solidaire à laquelle participe l'ARFRIPS. Il n'a pas paru utile de les décliner. Cependant le choix est fait de retenir un certain nombre d'engagements :

### - **Le travail en partenariat :**

Engagé depuis de nombreuses années, fortement porté par l'équipe de direction, le partenariat fait partie de l'ADN de l'ARFRIPS. C'est un état d'esprit, c'est une nécessité, c'est une volonté.

Le partenariat a comme première condition le travail en réseau et par conséquent une participation active et attentive aux diverses instances regroupant les acteurs concernés par notre secteur.

**L'ARFRIPS mesure l'importance et l'intérêt de tous les partenariats déjà engagés et souhaite en faire un élément fort de son identité. Au niveau associatif des rapprochements peuvent être envisagés avec d'autres associations afin d'établir une connaissance réciproque et installer un cadre général de partenariat au profit d'actions déjà en cours ou à venir.**

**Le partenariat avec l'université est un point fort de l'ARFRIPS. Les liens avec l'université sont confirmés et doivent être solidifiés et renouvelés.**

### - **L'attention aux apprenants :**

L'ARFRIPS porte une attention particulière à l'ensemble des apprenants en privilégiant un accompagnement de proximité et personnalisé.

Notamment, l'accompagnement des apprenants en situation de précarité et des apprenants dont les prérequis ne correspondent pas aux formations entamées est un sujet de préoccupation croissant.

Certaines actions de formation s'adressent spécifiquement à des personnes en difficulté. Cela interroge nos pratiques mais relève de la vocation de l'établissement.

Le travail social et médico-social s'adressant prioritairement aux personnes les plus vulnérables, il est cohérent que cet état d'esprit concerne également les personnes en formation.

Cette attention particulière participe ainsi à la dimension de promotion sociale, thème historique fondateur de notre association.

## - L'ouverture à de nouvelles thématiques

L'association est ouverte aux thèmes émergents qui participent à la dynamique du secteur social et médico-social.

Notamment les notions de « développement du pouvoir d'agir », de « savoir expérientiel », de « pair-aidance » représentent une évolution majeure de ces dernières années.

**L'association souhaite promouvoir une réflexion active sur cet ensemble de sujets.**

**La participation de « personnes concernées » aux actions de formation peut modifier très utilement le regard des futurs professionnels et caractériserait notre engagement dans ce sens.**

## - La pédagogie à l'ère numérique ?

D'un point de vue pédagogique, la bonne utilisation des ressources numériques est un sujet d'actualité, renforcé et éclairé par le téléapprentissage imposé lors des périodes de confinement. C'est déjà une réalité : l'utilisation quasi permanente et généralisée du smartphone pour toutes sortes de fonctions ; la possibilité d'être en relation instantanée à distance ; l'accès, grâce à internet, à une très grande quantité d'informations... Quelles opportunités devons-nous saisir et quelles vigilances devons-nous avoir ?

Au-delà de la transmission de connaissances et leur appropriation, il y a aussi la construction de la capacité à penser, par soi-même et en relation avec d'autres, et la construction du savoir-faire et du savoir être. Le temps de l'apprentissage est un temps long, c'est aussi celui de l'élaboration.

**L'association souhaite poursuivre la réflexion sur les incidences pédagogiques de cette évolution et ses conséquences concrètes sur le travail social.**

## - La recherche et l'innovation :

La recherche est, pour un établissement de formation, un élément indispensable de vitalité. L'innovation correspond à la nécessité de trouver des solutions. Elle est à la fois le point d'appui de la recherche et son effet. Recherche et innovation forment un ensemble solidaire.

Il y a lieu d'abord de répertorier les actions déjà engagées, qui relèvent de l'innovation et de la recherche, et ne sont pas toujours repérées comme telles.

L'esprit de recherche doit être encouragé comme partie intégrante de la formation, de la même manière que le développement de la capacité à penser de manière autonome et critique. **L'association encourage le développement des actions de recherche, pour lesquelles les moyens adéquats doivent être trouvés. La recherche de type universitaire en est une composante souhaitable.**

**- La formation des cadres :**

Elle oblige et permet un plus grand engagement dans la recherche et a un effet d'entraînement sur les autres formations. Le développement de l'esprit critique par des personnes, destinées à accéder à des responsabilités, est essentiel pour aborder et accompagner les évolutions de manière constructive.

**La formation des cadres doit donner une place privilégiée à la dimension recherche et innovation.**

La formation des cadres a aussi l'intérêt de participer à l'animation d'un réseau parmi les établissements et services, lieux de la réalité professionnelle, terrains de stage, employeurs de professionnels en formation, futurs employeurs...

**L'association souhaite et encourage le développement de la formation des cadres.**

**- La délocalisation de nos actions de formation :**

Dès l'origine et la création des diplômes en travail social, l'offre de formation s'est essentiellement concentrée sur les grandes métropoles de notre Région délaissant ainsi certains territoires non couverts.

Afin de pouvoir faire face aux difficultés actuelles de recrutements des employeurs, notamment dans les territoires ruraux éloignés des grandes villes, Il est indispensable aujourd'hui d'inverser ce processus.

Répondre au plus près des besoins des employeurs du secteur social et médico-social a toujours été une priorité pour notre association.

Forte de son expérience dans le champ de la formation en travail social, l'ARFRIPS développe aujourd'hui une offre de formation délocalisée, adaptée à la singularité des territoires, permettant ainsi de répondre aux besoins en formation initiale ou encore en formation tout au long de la vie des professionnels.

Cette offre de formation repose sur des modalités pédagogiques innovantes, bimodales (présentiel/distanciel), rendues possibles par l'apport des technologies numériques.

## *5. Poursuivre le développement.*

L'ARFRIPS s'appuie sur les acquis d'un existant, dynamique et reconnu, pour continuer à se développer.

Ce développement ne fait pas référence à une volonté d'augmenter son volume d'activité ou son territoire d'influence.

Il renvoie à une nécessaire adaptation permanente à l'évolution des besoins de formation. Ceci suppose que des actions nouvelles se mettent en place pendant que d'autres se terminent.

Il fait aussi référence au renouvellement des idées et des pratiques.

**La réactivation d'un comité pédagogique et professionnel, constitué de multiples acteurs (professionnels de l'ARFRIPS et sa direction, administrateurs, représentants du secteur...) sera un lieu utile de réflexion et de veille sur les évolutions et les enjeux de l'environnement social, politique et économique.**

**Dans un contexte lui-même évolutif, soumis à beaucoup d'aléas, dans lequel il n'existe aucune rente de situation, le développement doit se poursuivre. Il s'appuie sur un socle solide, fait de valeurs communes et de compétences accumulées, favorables à une vie collective fluide.**

\* \* \* \* \*