RAPPORT D'ACTIVITÉ 2024

CEFEM ASBL

CEFEM - **C**entre de **F**ormation à l'**É**coute du **M**alade
Siège social: Rue Joseph II, 166 - 1000 Bruxelles - Belgique - tél 02 345 69 02
www.CEFEM.be - info@CEFEM.be
Compte bancaire: BE19 3751 0066 9612
RPM Bruxelles - num. d'entreprise: BE0432.369.580
Agréé par la Commission Communautaire Française

Francophones Bruxelles

CADRE LÉGAL SPÉCIFIQUE DU CEFEM 3

PHILOSOPHIE DU CEFEM 4

COMPOSITION ET DYNAMIQUE DE L'ASSOCIATION 5

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE **5**

L'ORGANE D'ADMINISTRATION **5**

LA COORDINATION/DIRECTION **5**

LES FORMATEURS & FORMATRICES **7**

CADRE DE GOUVERNANCE **8**

ACTIVITÉ DU CEFEM EN 2024 9

2024 EN QUELQUES CHIFFRES **9**

L'ACTIVITÉ DE FORMATION ET DE SUPERVISION **9**

Thématiques abordées en 2024 **12**

Evaluations **13**

DÉMARCHE D'ÉVALUATION QUALITATIVE 14

COMMUNICATION EXTERNE 14

CONCLUSION ET PERSPECTIVES 15

CADRE LÉGAL SPÉCIFIQUE DU CEFEM

Le Centre de formation à l'écoute du malade (CEFEM) est une asbl agréée par la Commission Communautaire française en tant que service ambulatoire.

Le décret ambulatoire a subi une réforme en 2024. Certaines modifications sont importantes, mais ne concernent pas la catégorie de service de laquelle ressort le CEFEM.

Ainsi le cadre légal du CEFEM est le suivant :

- Décret du 5 mars 2009 relatif à l'offre de services ambulatoires dans les domaines de l'action sociale, de la famille et de la santé, tel que modifié (MB 19/04/2024)
- Arrêté du 4 juin 2009 portant application du décret du 5 mars 2009 relatif à l'offre de services ambulatoires dans les domaines de l'action sociale, de la famille et de la santé, tel que modifié (MB du 06/06/2024)
- Arrêté du 22 septembre 2011, portant sur la programmation des services ambulatoires, tel que modifié (MB 04/07/2024)

Et en particulier l'art. 26 du Décret : *« Sensibiliser, assurer la formation, théorique ou pratique, la formation continue et/ou la supervision d'intervenants professionnels ou bénévoles extérieurs au service, amenés à traiter ou à soutenir l'usager atteint d'une maladie grave, chronique et évolutive mettant en péril le pronostic vital et ses proches et aidants proches ».*

Ce cadre est en outre complété par les statuts de l'association :

- Statuts du Centre de formation à l'écoute du malade (en abrégé CEFEM) parus aux annexes du Moniteur Belge du 19 août 2005 (NE 432 369 580)

Et en particulier l'art 3 : *« L'association a pour but le développement et l'amélioration des soins palliatifs et continués, la formation et la supervision des personnes qui, à titre professionnel ou comme bénévoles, sont en contact avec les malades afin d'améliorer la qualité des soins palliatifs ainsi qu'une écoute adaptée au vécu personnel des patients ».*

PHILOSOPHIE DU CEFEM

L'ensemble de l'équipe du CEFEM, direction comprise, est composée de formatrices et de formateurs qui sont en outre des thérapeutes ; ce qui donne à notre démarche et à nos accompagnements une profondeur d'écoute et une sécurisation des espaces de parole et d'acquisition de compétences dans la bienveillance et le professionnalisme ; valeurs phares portées par notre organisation.

A travers un espace d'écoute, de parole, d'expression et d'expérimentation de manières d'être, le CEFEM (Centre de formation à l'écoute du malade) permet de revisiter et d'envisager différents angles de vue sur l'accompagnement dans la relation d'aide et de soin.

L'Humain, dans sa globalité, est au centre de l'accompagnement.

Notre méthodologie est active, participative et «processus de changement».

Les concepts théoriques abordés sont appuyés par :

- Des exercices de mise en situation ;
- Des exercices de communication ;
- Une mise en commun et des partages d'expérience ;
- Des échanges théoriques pour recadrer les concepts ;
- Des réflexions à partir des demandes du groupe ;

Toute formation (et plus largement tout accompagnement) se situe dans un mouvement perpétuel entre théorie et pratique et nos formateurs travaillent avec les participants à une co-construction de nouveaux savoirs et de nouvelles aptitudes au changement.

COMPOSITION ET DYNAMIQUE DE L'ASSOCIATION

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'assemblée générale s'est réunie une fois : le 19 juin 2024.

L'ORGANE D'ADMINISTRATION

L'organe d'administration s'est réuni 3 fois en 2024 : le 27 mars, le 29 mai le 25 septembre.

Administrateurs-trices :

- Docteur Didier Thillaye du Boullay Président (administrateur depuis le 04 mai 2010, Président depuis le 8 mai 2014, mandat renouvelé le 18 mai 2022)
- Monsieur Aurian Vaxelaire (depuis le 17 mai 2018, mandat renouvelé le 24 mai 2023)
- Monsieur Boussadik El Ouafi (depuis le 17 mai 2018, mandat renouvelé le 18 mai 2022)
- Madame Anne van Zeebroeck (jusqu'en juin 2024)
- Monsieur Jim Gautier (depuis le 27 avril 2021)
- Madame Dorothée van der Straten Waillet (depuis le 18 mai 2022)

LA COORDINATION/DIRECTION

Cadre de financement

Selon ce cadre de personnel financé, 0,75 ETP sont subventionnés en vertu du Décret du 5 mars 2009 relatif à l'offre de services ambulatoires dans les domaines de l'action sociale, de la famille et de la santé (MB 08/05/2009). La répartition est prévue comme suit : 0.25ETP pour une fonction « master – direction » et 0.5ETP pour une fonction « secrétaire ».

Mouvements de personnel

En 2024, l'équipe de coordination du CEFEM était composée comme suit :

- Madame Diana Van Oudenhoven, Directrice : 0.526 ETP (=20h/semaine)
- Madame Éléonore de Neve, Cheffe de projet : 0.526 ETP (=20h/semaine) jusqu'au 26 janvier

- Madame Kathleen Verougstraete, Cheffe de projet : 0.526 ETP (=20h/semaine) jusqu'au 12 janvier

L'année 2024 a débuté avec le départ des deux cheffes de projet au mois de janvier.

Celles-ci n'ont pas été remplacées pour les raisons exposées ci-dessous.

Les subsides de la COCOF ne concernent que les frais du personnel salarié.

Bien que le CEFEM organise de nombreuses heures de formations et de supervisions par an, il ne reçoit pas de subsides à titre de frais de fonctionnement pour le paiement des honoraires des formateurs indépendants.

Les subsides perçus servent à couvrir une partie des salaires, mais pas leur intégralité.

Ils ne les couvriraient intégralement que dans l'hypothèse d'une politique d'engagement correspondant parfaitement aux fonctions reprises par le cadre subsidié et qui tiendrait de surcroît compte des critères de reconnaissance de l'ancienneté par la COCOF.

Ainsi, quand l'asbl a trois personnes sur le *payroll* qui sont engagées chacune 20 heures par semaine et que les fonctions ne sont pas des fonctions de secrétariat, l'organisation doit payer une partie des salaires sur fonds propre.

De surcroît, lorsque le niveau d'activités connaît des fluctuations importantes, comme c'est le cas depuis la crise COVID, les recettes ne sont pas suffisantes pour couvrir les frais de personnel pour trois personnes salariées.

Si en 2023, la coordination est parvenue à admirablement redresser la barre, la prise de congés thématiques des trois travailleuses a également contribué à stabiliser les finances de l'asbl.

La démission des deux Cheffes de projets au début de l'année 2024 a amené la Direction et le Conseil d'Administration à revoir la stratégie de ressources humaines en prenant compte du paramètre fluctuant du niveau des activités, de la nature du marché dans lequel le CEFEM déploie ses activités et de la diversité des tâches au cours de l'année qui ne peuvent pas se limiter à du secrétariat au sens strict.

La nature et le volume des tâches sont, en effet, tellement différents et imprévisibles que nous avons opté pour une posture agile où la coordination ne compte plus que la Directrice sur une base constante mais elle peut, en cas de besoin de renfort, engager de manière ponctuelle sous contrat SMART ou sous contrat à durée déterminée des personnes disposant des compétences adéquates au moment adéquat.

LES FORMATEURS & FORMATRICES

Le CEFEM travaille avec des formateurs et des formatrices indépendant-e-s qu'il paie sur fonds propres.

Les formateurs et formatrices ont un profil répondant - de préférence - aux conditions suivantes :

- avoir une formation de niveau supérieur ou universitaire, de préférence avec une formation complémentaire en psychologie ou en pédagogie ;
- avoir une expérience en milieu de soins ;
- avoir une expérience de travail en équipe et de gestion de groupes ;
- pouvoir témoigner d'un travail sur soi en développement personnel.

Le CEFEM est particulièrement attentif à ce que les formateurs et les formatrices fassent preuve de leur capacité :

- à intervenir adéquatement en milieu de soins (MR/MRS, hôpitaux, services de soins à domicile, maisons de répit …) ;
- à gérer une dynamique de groupe ;
- à travailler sur les attitudes et aptitudes des participants ;
- à respecter les principes généraux de pédagogie du CEFEM : écoute, parole, respect, élaboration commune des concepts théoriques au départ d'études de cas et de mises en situation ;
- à intégrer la philosophie générale du CEFEM.

En 2024, le CEFEM a collaboré avec les personnes suivantes sous statut indépendant :

- Madame Anne Ducamp
- Madame Marie-Philippe Hautval
- Madame Sylvie Jamar
- Madame Lydia Lassaux
- Madame Emmanuelle Paternostre
- Monsieur Paolo Doss
- Madame Anne-Gaëlle Baudot
- Madame Véronique Landolt
- Madame Françoise Ketelbuters (jusqu'en novembre)
- Madame Corinne Urbain

Chaque formateur-trice dispose d'atouts, de connaissances, de savoirs, d'expériences qui lui sont propres et il importe à la coordination de proposer des collaborations avec chaque institution sur base de ces spécificités.

Les formateurs sont présentés sur le site Internet du CEFEM : https://cefem.be/#lequipe .

CADRE DE GOUVERNANCE

Le changement de directrice dans un contexte où il n'a pas eu d'équipe pour assurer une transition et une prise de connaissance de la structure et de culture organisationnelles, a mené assez vite à une analyse du système organisationnel.

En lien avec la loi sur les asbl, les statuts de l'association et les principes de bonne gouvernance des organismes à profit social, ce fut l'occasion de poser les constats suivants :

- Les différents niveaux de décisions au sein d'une asbl n'étaient pas toujours suffisamment connus par l'ensemble des personnes qui gravitent autour du projet associatif CEFEM, ce qui a entraîné des divergences suffisamment importantes entre le CEFEM et l'un des formateurs indépendants pour que la question de la gouvernance soit abordée.

- Il fut rappelé par le Conseil d'Administration et la Direction la nature de la convention de service liant les formateurs au CEFEM et que ce type de contrat est géré exclusivement au niveau opérationnel.

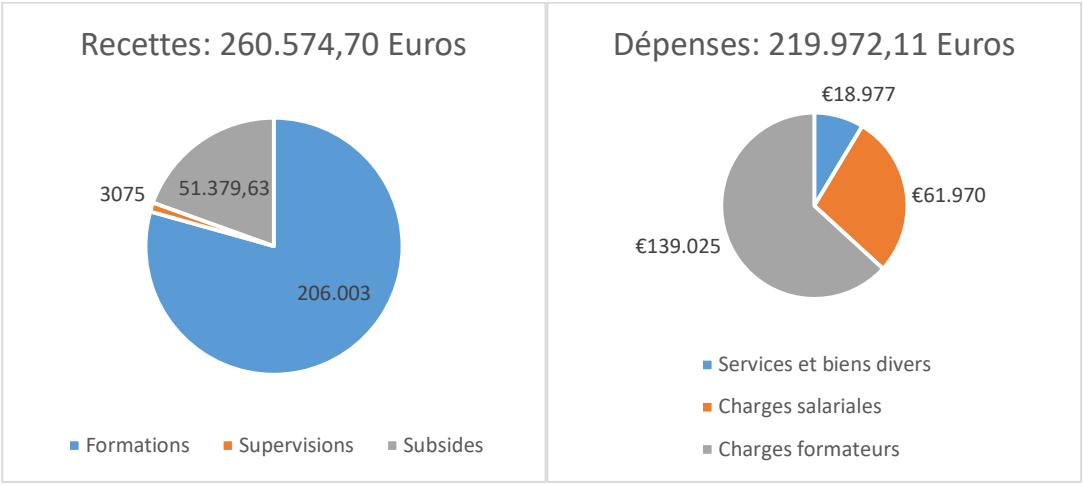
- Le CEFEM a la particularité de compter parmi ses membres effectifs au sein de l'Assemblée générale les indépendants avec qui il collabore. Cette question a commencé à être explorée par le Conseil d'Administration et la Direction, mais ils ne trouvent pas encore de réponse permettant de faire une proposition qui tienne compte d'un besoin d'éviter les conflits d'intérêts et celui de la reconnaissance de la richesse que représente la présence des formateurs et formatrices à l'Assemblée générale.

ACTIVITÉ DU CEFEM EN 2024

2024 EN QUELQUES CHIFFRES

1 employée & **10** formateurs-trices ont pu proposer **231,5** journées d'activités dans 60 institutions.

Cette activité peut être résumée financièrement comme suit :



Pour une vue plus détaillée des aspects financiers, voir le Bilan interne de l'association au 31/12/2024.

L'ACTIVITÉ DE FORMATION ET DE SUPERVISION

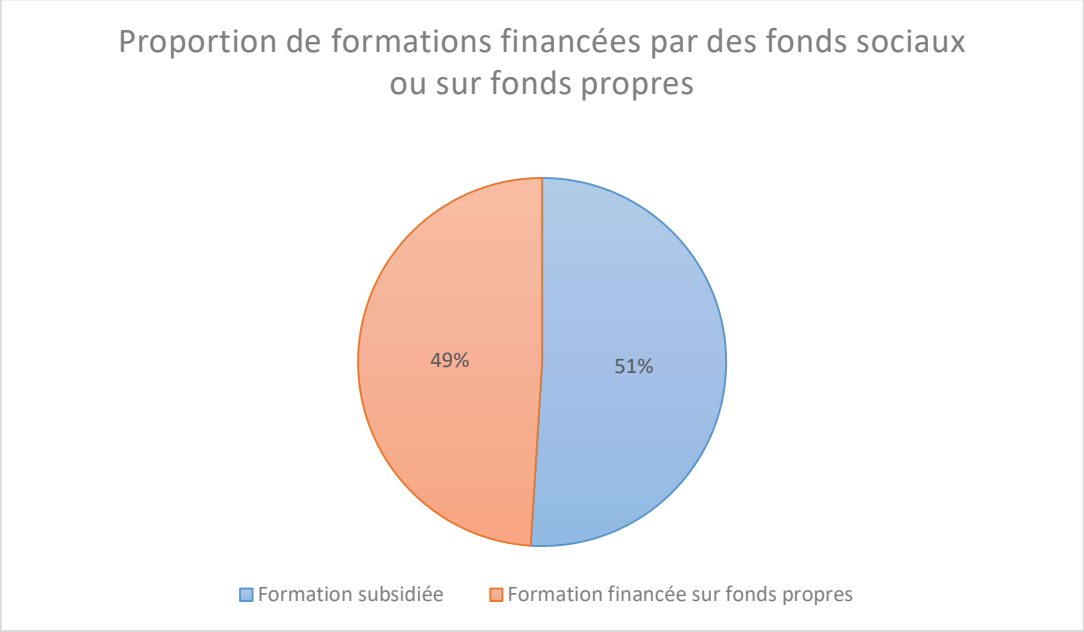
En 2024, le CEFEM a assuré 227 journées de formation et 31,5 heures de séances de supervision, soit 1620,5 heures au total.

Comme en 2023, le CEFEM stabilise ses activités malgré la non reprise d'une thématique clé _ les soins palliatifs _ par le fonds social FormAction avec lequel le CEFEM collabore depuis des années. D'autre part, le gel du budget disponible par ce même fonds pour les MR et MRS très tôt dans l'année n'a, une fois encore, pas été sans impact sur les activités de l'association. A nouveau, le CEFEM a dû faire face à un challenge important dès lors qu'il y a eu une mise sous tension des formations qui dérivent directement de son objet social tant au niveau de leur contenu _formations en soins palliatifs _ que de leur public cible _ MR-MRS.

Bien que le nombre d'institutions clientes soit passé de 66 à 60 en 2024, on peut noter la même tendance en 2024 qu'en 2023 ; à savoir que les institutions commandent plusieurs formations/accompagnements au CEFEM. Ainsi, même s'il s'agit d'une diminution du nombre d'institutions, le nombre de contrats de collaboration avec les institutions est quant à lui de 172 (151 en 2023) ; ce qui représente presque le triple du nombre d'institutions clientes.

En 2024, notamment en raison des facteurs précisés plus haut, la proportion de formations financées par des fonds sociaux et celles dépendant d'autres sources de financement sont quasiment à l'équilibre.

En 2024, à côté des supervisions cliniques, nous avons également développé les supervisions d'équipes et les supervisions par le codéveloppement.



Modalités de formation

Trois possibilités existent pour qui désire suivre une formation du CEFEM :

- Sur site : à destination des membres d'une même institution, en équipe ou pas nécessairement. 189,5 journées ont été données au sein d'institutions en 2024. Les offres sur mesure se situent généralement dans cette catégorie.

- Hors site : dans un lieu externe à l'institution. Il s'agit le plus souvent de formations qui réunissent des participants de différents types d'institutions du secteur non marchand. En 2024, cela a représenté 42 journées.

- En virtuel : en 2024, il n'y pas eu de demande pour des formations à distance.

Partenariats

Même si d'un certain point de vue on peut considérer qu'à l'occasion de chaque formation commandée, il peut s'agir d'un partenariat, nous visons sous le terme de partenariat une collaboration fixe, renouvelée dans le temps qui lui confère une certaine stabilité et prédictibilité.

Outre notre agrément COCOF, notre principal partenaire est le catalogue FormAction ; catalogue de formation à destination des travailleurs du secteur non marchand francophone et en particulier :

- Le secteur des Institutions et Services d'Aide aux Jeunes et aux Handicapés
- Le secteur socioculturel et sportif
- Le secteur des Milieux d'Accueil d'Enfants
- Le secteur de l'Aide Sociale et des Soins de Santé
- Le secteur du Spectacle

FormAction permet d'organiser des formations gratuites à destination des travailleuses et des travailleurs salarié-e-s des secteurs non-marchands précités selon les modalités sur site et hors site mentionnées plus haut. Les partenariats avec le fonds étaient établis en 2023 sur la base d'un appel d'offres annuel.

L'appel d'offre de 2023 nous a permis de proposer une des formations subsidiables en 2024.

En 2024, cet appel offre a été organisé sous la forme d'un marché public portant sur trois ans.

Nous avons donc soumis une offre dans le cadre de ce marché public.

THÉMATIQUES ABORDÉES EN 2024

Principales thématiques de formation regroupées en sous-thématiques	Nombre de journées	%	Repris dans le catalogue FA 2025
Soins palliatifs	15	6,7 %	X
Perte, mort, deuil	3	1,3 %	
Troubles psychiatriques et cas complexes en MR et MRS	25	11,3 %	X
Approche, écoute et accompagnement de la personne désorientée	47	21,2%	
Déni	3	1,3 %	X
Réflexions autour de la contention	9	4 %	X
Ethique	3	1,3 %	X
Ecoute dans la relation soignant-soigné	3	1,3 %	X
Besoins spirituels et fin de vie	2	0,9 %	X
Vieillissement de la personne handicapée vivant en institution spécialisée	4	1,8 %	
Bientraitance de la personne âgée	4	1,8 %	X
Communication et relations avec les familles	5	2,2 %	X
Vie affective et sexuelle de la personne âgée en institution	3	1,3 %	
A la rencontre du résident	2	0,9 %	
Accompagnement des repas en MR et MRS	12	5,4 %	X
Projet de vie, projet institutionnel	1	0,4 %	
Total sous-thématique relations avec les usagers	**141**	**63 %**	
Travailler et communiquer en équipe (y compris CNV)	22	9,9 %	
Assertivité	9	4 %	X
Gestion de l'agressivité et du conflit (dont en pleine conscience)	22	9,9 %	X
Communication non-violente	4	1,8 %	
Case manager	1	0,4 %	
Groupe de paroles	4	1,8 %	
Approche narrative	2	0,9 %	
Gestion du stress	4	1,8 %	X
Gestion des émotions	4	1,8 %	
Écouter le corps et ses douleurs	4	1,8 %	X
Outils de relaxation à mettre en place sur le lieu de travail	5	2,2 %	
Total sous-thématique plus transversale, *soft skills*, communication, travail en équipe	**81**	**36 %**	
	222		**53 % de l'offre CEFEM 2024 est subsidiable via FA en 2025 & suiv.**

Les données reprises dans le tableau montrent que 63% de l'offre de formation en 2024 concerne le(s) thématique(s) des soins de santé et des soins palliatifs au sens strict. Ce qui correspond à la mission du CEFEM telle qu'énoncée dans les statuts de l'association ; en particulier l'article 3, ainsi qu'au Décret du 5 mars 2009 relatif à l'offre de services ambulatoires dans les domaines de l'action sociale, de la famille et de la santé suivant lequel le CEFEM est agréé comme service de soins palliatifs.

Nos thématiques plus transversales, celles liées à la gestion d'équipes, la communication, les « *soft skills* » ou encore des thématiques plus en lien avec le bien-être et la gestion des émotions représentent quant à elles 36% de notre offre en formation.

Ces derniers thèmes de formation sont certes en lien avec le secteur des soins, mais sont également parfaitement transposables à d'autres secteurs ; ce que nous proposons par ailleurs dans le cadre de FormAction.

EVALUATIONS

Le processus d'évaluation est crucial pour le CEFEM ; certes après les formations, mais également au cours de celle-ci dans la mesure où le processus de co-construction tel que décrit *supra* dans notre méthodologie, implique nécessairement de manière informelle, mais néanmoins présente, des processus d'ajustements mutuels.

L'évaluation des formations fait donc partie intégrante de la méthodologie du CEFEM.

L'évaluation en fin de formation se déroule comme suit : les participants sont invités à compléter un formulaire – anonyme – qui reprend des questions relatives à la satisfaction générale du participant, à l'atteinte de ses objectifs personnels, à la pédagogie et au contenu.

Le formateur évalue également la formation par le biais d'un questionnaire on-line. Il lui est demandé d'évaluer l'atteinte des objectifs et l'état des connaissances des participants avant/après la formation.

La direction prévoit si besoin un temps de feedback avec les institutions sur les évaluations des formations données dans le cadre des formations sur mesure. Dans le cadre de nos offres de formation avec FormAction, nous laissons la possibilité d'organiser une session supplémentaire avec les participants à leur demande, le cas échéant.

Ces retours, quelle que soit leur nature, sont l'occasion de se remettre en question et permettent aux formateurs et à la direction d'adapter l'offre du CEFEM en conséquence.

Ils nous permettent également de nouer des collaborations fructueuses et franches avec les personnes chargées des formations au sein des institutions.

*De manière générale en 2024, il transparaît des évaluations des participants le caractère **très** qualitatif des prestations de nos formateurs non seulement en termes de contenu, mais aussi au niveau humain et dans le caractère authentique dans la transmission des outils et/ou dans les expériences vécues.*

DÉMARCHE D'ÉVALUATION QUALITATIVE

La DEQ (Démarche d'évaluation qualitative) est une des conditions d'agrément en tant que service ambulatoire (Cf. Décret du 5 mars 2009 relatif à l'offre de services ambulatoires dans les domaines de l'action sociale, de la famille et de la santé).

Une dernière démarche d'évaluation qualitative sur l'éthique a débuté en 2023 et est organisée selon un processus triennal et conduit par plusieurs organisations ensemble.

L'organisation de celle-ci ainsi que les rapports intermédiaires sont coordonnés et établis par la Fédération bruxelloise des soins palliatifs (FBSP).

En 2024, les travaux de la DEQ se sont concentrés essentiellement sur la collecte d'informations du terrain.

COMMUNICATION EXTERNE

Des actions régulières ont été mises en place pour promouvoir la visibilité du CEFEM :

- Vis-à-vis et au sein de certains groupes de la FBSP ;
- Envoi régulier d'une lettre d'information ;
- Le site internet est régulièrement mis à jour : descriptif des formations, calendrier, articles, nouvelles thématiques proposées etc.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

2024 fut une année de changements pour la Direction et l'Organe d'Administration qui s'est terminée très positivement, malgré les multiples challenges rencontrés.

Le départ des deux Cheffes de projet en janvier - soit un mois à peine après la prise de fonction de direction par la nouvelle directrice - a amené l'asbl à mettre le focus très vite sur de la gestion de crise et un remaniement de la stratégie de ressources humaines et du cadre de gouvernance.

Le CEFEM a, de plus, dû déménager au milieu de l'année et changer son siège social.

De surcroît, l'année a également été caractérisée par les mêmes contraintes en termes d'activités que celles énoncées pour l'année 2023 : à savoir, la non reprise dans le catalogue de FormAction des formations en soins palliatifs ainsi que l'épuisement du budget disponible pour les MR-MRS par FormAction en début d'année.

La dépendance au catalogue FormAction fut réduite, mais le paramètre FormAction reste déterminant dans la mesure où le public cible de nos formations est composée d'institutions qui épuiseront d'abord les possibilités de faire financer leurs formations avant de les financer sur fonds propres, pour autant qu'elles en aient la capacité financière. Les formations subsidiées représentaient en 2024 environ la moitié des formations données par le CEFEM.

Dès 2025, 53% de nos formations commandées en 2024 est subsidiable via FormAction et vaut pour 2025, 2026, 2027. Cependant, ce pourcentage réjouissant doit être tempéré par les considérations suivantes en termes prévisionnels :

i. Avec un calendrier FormAction publié tardivement, c'est toute la programmation des formations qui a été chamboulée et la programmation de formation tarde à vraiment décoller via le catalogue depuis mars 2025.

ii. Parmi les thèmes retenus, une large part est réservée à l'écoute et à la relation de soin, au sein des équipes ou vis-à-vis des familles. Ce qui est une excellente chose en termes de cohérence, de visibilité, d'identité du projet organisationnel car cela correspond bien à l'ADN du CEFEM, mais il reste cependant à déterminer si ce seront des thèmes qui seront repris par les institutions. Dans le tableau reprenant les thèmes de formation en 2024, on peut constater que ce ne sont pas les thèmes qui ont le plus lieu donné lieu à des commandes de formations en 2024.

iii. Le secteur associatif est sous tension et manque de financement depuis de nombreux mois. Les commandes de formations sur fonds propres sont nécessairement impactées pour les asbl de droit privé.

Malgré nos excellents résultats en 2024 et compte-tenu d'une année 2025 qui s'annonce timide, nous resterons dans une posture prudente et agile à tout niveau.

Merci pour votre lecture et votre soutien !