



*UNION DEPARTEMENTALE  
DES ASSOCIATIONS FAMILIALES  
DE SAONE ET LOIRE*

## **PROJET INSTITUTIONNEL**

*Notre raison d'être et nos projets d'actions*

---

**ASSEMBLEE GENERALE UDAF  
8 JUIN 2007**

*Depuis janvier 2005, à l'initiative des membres du Bureau de l'UDAF, une réflexion sur l'élaboration et la rédaction d'un projet institutionnel et associatif a été engagée.*

*Un projet institutionnel pour l'UDAF, c'est formaliser une culture commune de la représentation familiale, et qui tient compte, à leur juste place, des spécificités de chacune de ses composantes.*

*Destiné à faire connaître ce que nous défendons, et comment nous le défendons, le projet institutionnel est à la fois notre carte d'identité et notre catalogue de productions :*

*. Carte d'identité, puisqu'il dit qui nous sommes et qui nous réunissons*

*. Catalogue de productions, car il énumère les domaines dans lesquels nous devons intervenir, eu égard à notre mission de représentation. De plus, ce catalogue est évolutif, car il doit être adapté aux besoins de nos partenaires, et il doit être pluraliste, pour respecter leurs attentes.*

*Enfin, le projet institutionnel et associatif doit être à la fois un constat de l'existant et une ouverture sur l'avenir ; il est le socle de notre raison d'être et de nos obligations d'agir.*

# I – HISTORIQUE ET CONTEXTE

## A – HISTORIQUE

### **1. CREATION DE L'UNAF ET DES UDAF**

L'ordonnance du 3 mars 1945, modifiée par la loi du 11 juillet 1975 a institué, à travers l'UNAF et les UDAF, la représentation officielle de l'ensemble des familles françaises et étrangères vivant en France, auprès des Pouvoirs Publics.

La loi n° 88-74 du 5 janvier 1988 a confirmé que les unions d'associations familiales (UNAF et UDAF) sont des organisations de consommateurs.

Ainsi confortée, l'UNAF peut exercer ses missions définies ci-dessous :

#### **Article L 211-3 du Code de l'Action Sociale et de la Famille**

*«L'Union nationale et les unions départementales des associations familiales sont habilitées sans préjudice de tous les droits et prérogatives pouvant résulter de leurs statuts à :*

- 1. Donner leur avis aux Pouvoirs Publics sur les questions d'ordre familial et leur proposer les mesures qui paraissent conformes aux intérêts matériels et moraux des familles.*
- 2. Représenter officiellement auprès des Pouvoirs Publics l'ensemble des familles et notamment, désigner ou proposer les délégués des familles aux divers conseils, assemblées ou autres organismes institués par l'état, le département ou la commune.*
- 3. Gérer tout service d'intérêt familial dont les Pouvoirs Publics estimeront devoir leur confier la charge.*
- 4. Exercer devant toutes les juridictions, sans avoir à justifier d'un agrément ou d'une autorisation préalable de l'autorité publique, l'action civile relativement aux faits de nature à nuire aux intérêts moraux et matériels des familles.*

*Chaque association familiale ou fédération d'associations familiales, dans la limite de ses statuts, conserve le droit de représenter auprès des Pouvoirs Publics les intérêts dont elle a assumé la charge.*

La forme prise en France par la représentation des familles est une exception juridique parmi les pays européens.

Son ancrage institutionnel concrétise une forme parmi d'autres d'échange, voit son utilité soulignée en termes de subsidiarité entre l'Etat (ou le marché) et l'individu.

## B – CONTEXTE

### **1. SITUATION GEOGRAPHIQUE**

Les 8.575 km<sup>2</sup> du département de Saône et Loire le situent au 7<sup>ème</sup> rang des départements français. A l'époque de la toute nouvelle ligne du TGV, bon nombre de résidents voyaient dans la présence de deux gares sur le territoire une ouverture des travailleurs franciliens au travail local. En fait, il n'en a rien été, et c'est le contraire qui arriva, le TGV transportant les passagers en 90 minutes vers la capitale.

Le département est découpé en 5 arrondissements, comprenant 573 communes, dont 524 classées "rurales".

La situation excentrée de la ville préfecture constitue une difficulté dans les fonctionnements associatifs et économiques, ainsi que pour les déplacements.

## **2. SITUATION DEMOGRAPHIQUE**

Avec près de 545.000 habitants, le département de Saône et Loire est le plus peuplé et le plus dense de la région Bourgogne. Sa densité est de 64 habitants au km<sup>2</sup>.

La majeure partie de la population est concentrée dans le couloir du Val de Saône, et dans l'arc Autun – Le Creusot – Montceau les Mines.

Plusieurs constats peuvent être faits après les derniers recensements :

- ✓ Une perte de quelques 30.000 habitants en 20 ans, et qui s'accélère
- ✓ Un gain de population sur le Val de Saône, au détriment de l'arc autunois – communauté urbaine
- ✓ Une attractivité nouvelle –quoique relative- des zones rurales de Bresse Bourguignonne et Charolais
- ✓ Un accroissement de l'influence de Chalon sur Saône et Mâcon

Le département est passé d'une logique de réseau de villes, hiérarchisé et équilibré, pour se substituer à une logique de pôles et d'axes.

Les zones de croissance suivent les effets de la métropolisation, tandis que les zones de décroissance se rencontrent sur les territoires industriels en crise, les agglomérations de trop petites taille, ou les zones de désertification.

## **3. SITUATION ECONOMIQUE**

Le département compte 22.000 entreprises salariant 186.000 personnes.

Trois secteurs sont dominants :

- ✓ La métallurgie et la transformation des métaux
- ✓ La chimie, le caoutchouc et la plasturgie
- ✓ Les équipements mécaniques

Ces trois secteurs représentent quelques 7.000 emplois chacun.

Viennent ensuite les industries agricoles et alimentaires, les produits minéraux et les composants électroniques.

Les établissements industriels comptant plus de 500 salariés représentent 51% de l'emploi du département, mais l'avenir s'annonce assez sombre, notamment avec la perspective à court terme du départ de KODAK, le plus gros employeur industriel de la région.

## **4. LA MISE EN PLACE DE LA LOI DU 2 JANVIER 2002**

Cette loi rénove l'action sociale et médico-sociale, elle concerne tous les services gérés par l'UDAF, même si des questions restent en suspend en matière de tutelles.

Elle a pour ambition **de placer l'utilisateur au centre du dispositif, d'organiser l'évaluation des actions** avec des incidences fortes sur l'exercice du droit des personnes et l'organisation des services dans une **démarche qualité** (projet de service, évaluation interne...).

L'UDAF ne peut que faire sienne cette nouvelle approche de service.

## **5. FINANCEMENT DES UDAF**

Le financement des UDAF a changé. Il prévoit notamment un financement de base complété d'une partie Convention d'objectifs.

Ces nouvelles dispositions obligent les UDAF à plus de dynamisme, à mettre en place les activités qui trouvent leur place dans les objectifs.

C'est une volonté d'aménagement du territoire, en droite ligne avec la décentralisation.

## II – L'UDAF AUJOURD'HUI

### A – MISSIONS

#### **1. DONNER NOTRE AVIS AUX POUVOIRS PUBLICS**

Le législateur a souhaité que les structures territoriales habilitées à représenter les familles, puissent s'exprimer sur l'ensemble des problématiques touchant le quotidien.

Cette possibilité doit évidemment s'exercer dans les deux sens :

- Du citoyen vers l'État, permettant ainsi aux UDAF de faire part aux pouvoirs publics des dysfonctionnements éventuels qui seraient à craindre dans l'application de telle ou telle disposition nouvelle.
- Des Pouvoirs Publics vers les familles, par un questionnement qui serait adressé par le législateur aux instances représentatives locales, et qui viserait à recueillir un avis quand à la faisabilité ou l'adaptation de nouvelles mesures édictées par l'État.

Concrètement, cette mission s'exerce par les contacts qui doivent être établis avec la Préfecture et le Conseil Général, interlocuteurs qu'il convient de rencontrer très régulièrement, et à l'occasion de chaque mouvement de personnes, que celui-ci se produise dans ces instances ou dans celles de l'UDAF.

De même, une relation directe entre les organes dirigeant des institutions dans lesquelles l'UDAF est amenée à désigner des représentants, et la présidence de l'UDAF, doit être nouée et entretenue avec beaucoup de régularité.

#### **2. REPRÉSENTER LES FAMILLES**

La représentation des familles concerne tous les actes accomplis ou auxquels les familles sont confrontées au quotidien. Outre la désignation de personnes pour siéger dans des instances officielles, il ne faut pas occulter toutes les autres situations pour lesquelles nous sommes sollicités, et où nous désignons aussi un représentant familial.

Si les textes nous en accordent la charge, il convient de se donner les moyens d'en garantir l'efficacité. Ainsi, l'UDAF doit-elle veiller à ce que tous les moyens soient accordés aux personnes qu'elle désigne pour participer aux instances délibérantes des différents organismes où les familles doivent être représentées.

Ces moyens recouvrent l'information régulière sur les évolutions du domaine de compétence des organismes, la formation générale des représentants afin qu'ils puissent participer pleinement aux instances délibératives, et une formation technique plus spécifique qui permettra aux représentants d'exercer efficacement leurs mandats.

Mais représenter les familles signifie aussi de connaître leur vécu quotidien, et leurs attentes. Pour ce faire, le recours aux enquêtes proposées dans le cadre de l'Observatoire des familles, s'avère être un moyen fiable et pertinent.

#### **3. GERER DES SERVICES D'INTERÊT FAMILIAL**

L'UDAF a obligation de prendre en charge la gestion de toute activité d'intérêt familial, dont les Pouvoirs Publics estimeront devoir leur déléguer la compétence. Il s'agit d'une compétence technique, pour l'exercice d'un mandat de service public.

La principale intervention, qui constitue l'image habituellement perçue par la population, est le service des tutelles aux majeurs protégés. Cette activité représente plus des deux tiers de la production de l'UDAF. C'est dire que nous devons impérativement nous diversifier, l'importance de ce secteur nous paralysant pour toute évolution auprès des autres pans de la vie des familles. Pour n'en citer que deux, il conviendrait notamment d'œuvrer dans le domaine du logement et de la santé, deux sujets qui font partie intégrante de la liste des besoins et des droits à défendre dans notre société.

#### **4. ESTER EN JUSTICE**

Il s'agit d'une mention qui figure dans tous les statuts d'associations, même non familiales. Mais pour ce qui concerne les UDAF, nous devons aller et nous investir beaucoup plus loin. Exonérés d'avoir à justifier d'un agrément ou d'une autorisation préalable, les UDAF sont habilitées à exercer l'action civile dans tous les cas où les intérêts matériels et moraux des familles (adhérentes ou non à une structure familiale) sont menacés.

## **B – VALEURS**

### **1. LA FAMILLE SOURCE D'EQUILIBRE**

La famille, lieu d'épanouissement de l'individu :

- Encourager les initiatives visant à restaurer les liens familiaux
- Développer les structures d'écoutes visant à la prévention et au règlement des conflits.

La solidarité intergénérationnelle doit être soutenue par une politique sociale ambitieuse :

- Les familles doivent être accompagnées et aidées dans la prise en compte des situations familiales rendues difficiles par la maladie ou la dépendance (soutien aux aidants).

### **2. VIE FAMILIALE ET VIE PROFESSIONNELLE**

Le libre choix :

- S'assurer que chaque famille a les moyens de développer son projet familial.
- Dans la mesure du possible, les deux parents doivent exercer, à égalité, leurs responsabilités familiales.
- Reconnaissance, dignité, nécessité économique sont des exigences de la vie sociale et par conséquent, un facteur d'équilibre familial.
- Il faut que le travail reste un choix et non une contrainte. L'officialisation du statut social parental permettrait d'exercer un véritable libre choix.

L'harmonisation vie familiale et vie professionnelle :

- Aménagement du temps de travail (plages horaires, durée, travail hors vacances scolaires, localisation, etc..)
- Développement des modes et des lieux de garde.
- Encouragement des initiatives associatives.

### **3. EDUCATION**

L'éducation des enfants est prioritairement du ressort des parents.

Rôle de l'éducation nationale :

- Le système éducatif français doit faire l'objet des adaptations nécessaires aux exigences de la vie professionnelle auxquelles il prépare.
- Le système éducatif doit s'adapter aux enfants quels qu'ils soient.
- Il faut encourager l'ouverture de l'enseignement général au monde professionnel.
- Orientation positive qui valorise les capacités et stimule la volonté de l'enfant.

Rôle des associations familiales :

- Elles doivent participer à la communauté éducative en complémentarité avec les associations de parents d'élèves.
- Par des actions ciblées, elles peuvent être complémentaires de l'éducation nationale (sécurité routière, prévention des accidents domestiques,...)
- Elles sont force de propositions (rythmes scolaires, aménagement de calendrier, horaires, ...)
- Elles favorisent l'accès aux nouvelles technologies à toutes les générations.

#### **4. VIE ECONOMIQUE**

Aménagement du territoire :

- Les représentants des familles doivent être entendus pour toutes les mesures impactant les aspects financiers de la vie. A ce propos, la vigilance sur le maintien des commerces de proximité et services publics ou limitant à la fois la désertification des zones rurales et l'augmentation des dépenses liées aux déplacements, doit être une préoccupation permanente.

Fiscalité, ressources :

- Les modalités de prélèvements fiscaux et sociaux doivent être mises en œuvre sur fond de solidarité. L'égalité de toutes les familles devant l'impôt impose de prendre en compte les facultés contributives de chacune.
  - De même, les prestations familiales ne doivent pas entrer dans l'assiette de l'impôt.
- Le quotient familial doit corriger les inégalités, mais devrait être étendu aussi à la fiscalité indirecte (notamment la TVA ou les charges induites).
- Attribution d'une part fiscale complète à l'enfant à partir de 15ans.
- Mise en œuvre de structures d'accompagnement et de soutien des familles en difficultés économiques.

Prestations :

- En matière de prestations familiales, le coût de l'enfant doit être la référence pour déterminer le niveau des prestations accordées. Le niveau des prestations familiales ne peut ni ne doit être conditionné par les ressources du travail. Ce serait alors confondre la prestation avec l'assistance.
- Prise en compte de l'enfant unique ou du dernier de la fratrie.
- Revalorisation nécessaire des prestations familiales pour qu'elles correspondent réellement à une compensation des charges.

#### **5. HABITAT CADRE DE VIE ET ENVIRONNEMENT**

Droit au logement :

- Comme élément de reconnaissance et de dignité, que les Pouvoirs Publics doivent faire respecter pour tous.
- Pour une vie familiale et épanouie dans un logement adapté (accessibilité, dimension, isolation phonique et thermique, environnement,...)
- Avec une offre suffisante et variée tant publique que privée, en milieu urbain et rural... Cela nécessite une anticipation des besoins.

Financement du logement (locatif et accession à la propriété):

- Faciliter l'accès à toute information
- Organiser les contacts avec les intervenants (banques, organismes institutionnels...)
- Aider à l'élaboration et au suivi du budget familial

Cadre de vie:

- Importance des équipements et services de proximité, loisirs, mixité sociale
- Développement des relations de bon voisinage
- Intégration du développement durable

#### **6. SANTE**

Maintien d'un système de protection de qualité, ouvert à tous les citoyens :

- Encourager le partenariat public privé pour plus de complémentarité et un meilleur équilibre des coûts.
- Veiller à une bonne couverture de nos territoires dans un souci de proximité.
- Garantir les droits et la qualité de la prise en charge des usagers à travers nos diverses représentations, au sein des établissements et organismes.

Développement de la prévention :

- Initier des actions
- Etre le relais d'informations
- Développer et relayer les points de veille et d'écoute
- Favoriser le suivi tout au long de la vie

Accompagnement des personnes fragilisées

## **7. CITOYENNETE**

- La participation à la vie citoyenne doit être encouragée et valorisée par des actions de formation historiques, civiques, philosophiques, principalement en direction des jeunes.
- Le bénévolat, expression de solidarité, fait partie intégrante des avancées sociales. A ce titre, il doit être reconnu, encouragé et validé par un statut clairement établi.

# **C - ACTEURS**

## **1. LES MOUVEMENTS FAMILIAUX**

4 mouvements familiaux à recrutement général :

- ✓ FAMILLES RURALES Fédération de Saône et Loire (FR)
- ✓ FAMILLES DE FRANCE Fédération de Saône et Loire (FF)
- ✓ ASSOCIATIONS FAMILIALES CATHOLIQUES Fédération de Saône et Loire (AFC)
- ✓ UNION DES FAMILLES LAÏQUES de Saône et Loire (UFAL)

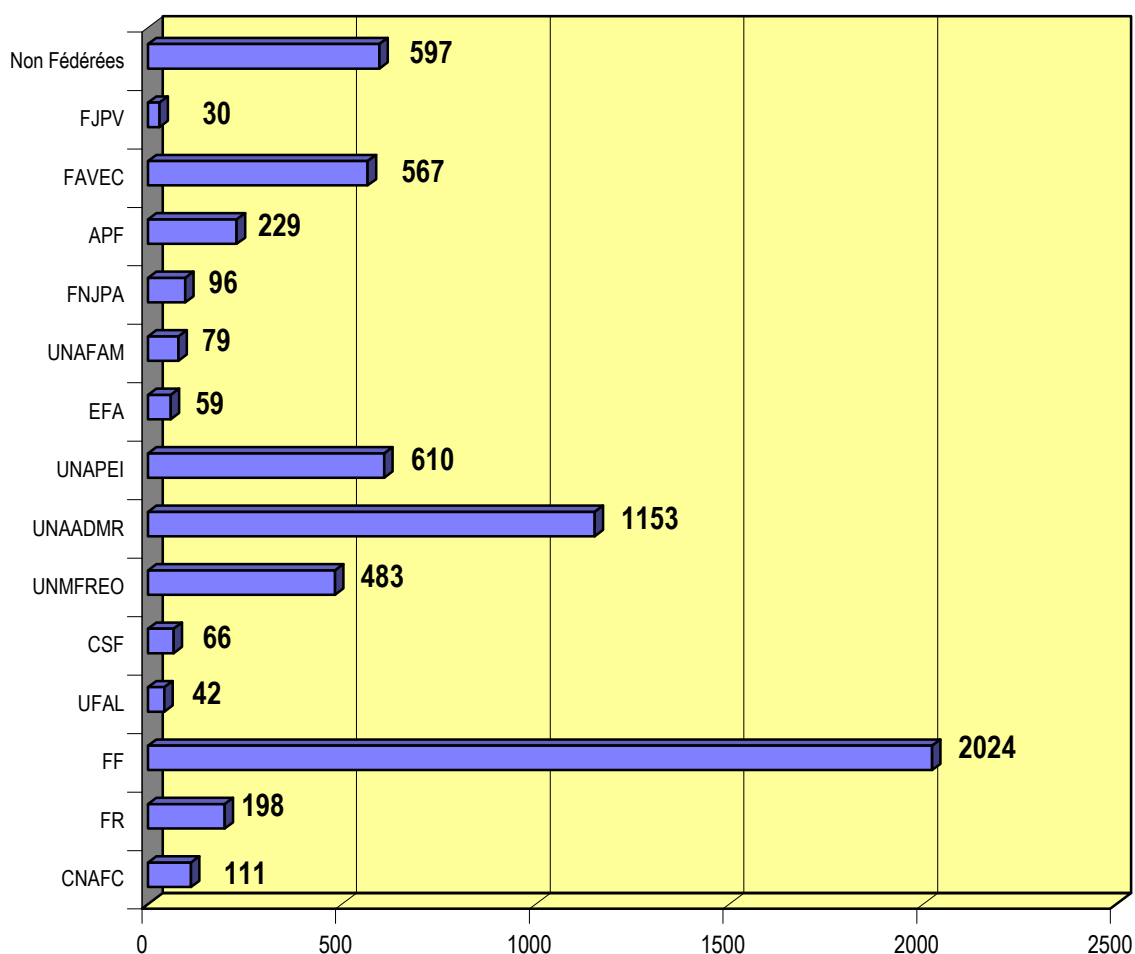
9 mouvements familiaux à recrutement spécifique :

- ✓ Association Départementale des Veuves et Veufs Chefs de Famille (FAVEC)
- ✓ Fédération départementale Aide à Domicile en Milieu Rural (ADMR)
- ✓ Fédération départementale des Maisons Familiales Rurales (MFR)
- ✓ Enfance et Familles d'Adoption (EFA)
- ✓ Association des Paralysés de France (APF)
- ✓ Association Départementale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés (ADAPEI)
- ✓ Union Nationale des Familles de Malades et Handicapés Psychiques (UNAFAM)
- ✓ Association Jumeaux et Plus (Section 71)
- ✓ Jonathan Pierres Vivantes

## **2. LES ASSOCIATIONS FAMILIALES**

78 associations familiales représentant quelques 6 500 familles.





**NON FEDEREES** : Association Familiale du Tournugeois – Famille Chalonnaise – Famille Dameroise Famille du Louhannais

**FJPV** : Jonathan Pierres Vivantes

**FAVEC** : Fédération des Associations de Conjoints Survivants

**APF** : Association des Paralysés de France

**FNJPA** : Fédération Nationale Jumeaux et Plus l'Association

**UNAFAM** : Union Nationale des Familles de Malades et Handicapés Psychiques

**EFA** : Enfance et Famille d'Adoption - Fédération Nationale des Associations des Foyers Adoptifs

**UNAPEI** : Union Nationale des Associations de Parents et Amis de Personnes Handicapées

**UNAADM** : Union Nationale des Associations d'Aide à Domicile en Milieu Rural

**UNMFREO** : Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation

**CSF** : Confédération Syndicale des Familles

**UFAL** : Union des Familles Laiques

**FF** : Familles de France

**FR** : Familles Rurales

**CNAFC** : Confédération Nationale des Associations Familiales Catholiques

### **3. LES BENEVOLES**

Le Conseil d'administration comprend 32 membres, élus ou désignés, tous issus des associations familiales adhérentes.

Sa mission de représentation est assurée par 41 bénévoles qui siègent dans plus de 50 instances officielles et commissions où l'intérêt des familles doit être étendu.

### A – UN PROGRAMME

#### **1. SE GARDER DE L'IMMOBILISME**

Sans changement la vie s'arrête. Le changement, s'il est bien préparé, bien accompagné, stimulera les énergies vitales de tous les acteurs en présence. Notre projet doit ouvrir des portes sur l'avenir. Il serait vain d'attendre que les solutions viennent de l'extérieur. Nous devons donc prendre nos responsabilités.

#### **2. ASSURER LA PERENNITÉ INSTITUTIONNELLE**

Nous ne devons pas (plus) considérer que l'exercice de nos missions se fera sans contreparties.

Ce que nous devons déjà justifier dans l'exercice des missions de représentation des familles, nous devons aussi en démontrer la bonne exécution pour les services que nous gérons.

Nos services, dans l'intérêt de tous ceux qui sont concernés par leur existence (familles accompagnées, personnes majeures représentées, mais aussi administrateurs et salariés) doivent rester en synergie ouverte avec leur environnement.

Nous devons clarifier en permanence la nature de la mission familiale et sociale qu'ils ont vocation à remplir en ne perdant pas de vue :

- les engagements humains, en fonction du domaine d'activité concerné par nos interventions : projets des services, projets individualisés, emploi des salariés.
- les engagements administratifs : habilitation, conventionnement avec les collectivités en charge du domaine de compétence, prise en compte du secteur concurrentiel public ou privé.
- la politique sociale départementale : schémas départementaux (handicapés, enfance, personnes âgées)

#### **3. COMMUNIQUER AVEC NOTRE ENVIRONNEMENT**

Tout porte à croire que nous nous engageons sur un terrain difficile. Nous aurons à faire preuve d'imagination, d'opportunité, et surtout de clarté. Les options doivent être clairement annoncées au fur et à mesure de leur mise en œuvre, même si cela doit révéler des incertitudes que nous devons nous employer à vaincre.

##### **Au plan de la vie associative :**

Nous oeuvrerons dans la bonne direction si nous nous employons à renforcer notre représentativité.

Cet objectif sera atteint grâce à la consolidation et l'accroissement des effectifs de nos associations familiales adhérentes, existantes ou à créer.

L'UDAF doit se positionner comme un soutien aux associations familiales, leur apportant les moyens techniques à mettre à la disposition des familles, et ceci leur permettant d'offrir de nouveaux services et de nouvelles prestations dont elles n'auront pas à supporter la logistique.

L'augmentation quantitative et qualitative des adhésions contribuera à consolider la représentativité de l'UDAF dans le paysage départemental et national.

Outre les visites programmées dans le cadre de la Commission de contrôle, les moyens nécessaires doivent être mis en œuvre pour rencontrer les associations adhérentes lors de leurs réunions statutaires (assemblée générale, conseil d'administration).

##### **Au plan du projet associatif :**

Les enjeux d'avenir pour l'UDAF ont amené le Conseil d'administration à s'investir dans la réflexion sur les directions à prendre pour orienter et piloter le projet associatif. Pour ce faire, un groupe de travail a été constitué, s'engageant dans une exploration ouverte des options à retenir pour le futur, et prenant en compte les avis et sensibilités d'une part des diverses composantes de la mouvance familiale

départementale, mais d'autre part tenant compte des obligations qui nous étaient fixées par le législateur.

Les associations vivent une crise de légitimité, dans un contexte où elles entrent en concurrence avec d'autres acteurs. Le secteur des services est à la pointe de ce challenge, mais il est aujourd'hui certain que la question va s'élargir sous la poussée des contraintes économiques et de la logique de libéralisation qui domine aujourd'hui en Europe. Nous tirerons notre légitimité de nos résultats, et non plus des textes qui nous ont fait naître.

Les UDAF sont aujourd'hui fortement suspectées d'avoir "perdu leur âme" dans la gestion de services, au détriment de l'animation, du soutien et du développement du réseau des associations familiales. On leur reproche, d'être à la fois juge et partie, et de défendre avec plus d'âpreté leurs propres actions que les intérêts des groupements qu'elles sont sensées regrouper. L'UDAF ne se reconnaissant pas dans cette caricature, il est impératif que son projet associatif définisse clairement sa dimension militante de service aux adhérents, en parallèle à ses obligations gestionnaires.

Des deniers publics sont en jeu, leur emploi ne doit pas aller à des actions qui n'auraient pas de lien avec le contexte socio économique dans lequel nous évoluons. Il convient de renforcer la structure et le professionnalisme de la gestion. Les responsables techniques de celle-ci doivent avoir les délégations pour agir et rendre des comptes selon des modalités clairement établies, dans le respect des options politiques et éthiques fixées par le Conseil d'administration.

#### **4. PENSER DES A PRESENT LA FUTURE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE**

L'UDAF doit assurer sa mission au delà des hommes et des femmes qui sont aujourd'hui chargés de conduire son projet. Pour cela, elle doit prendre en compte des paramètres internes et des paramètres externes.

##### **Paramètres internes :**

- ✓ Nous devons tenir compte de la nécessité de maintenir au plus haut niveau les forces réunies au sein du Conseil d'administration. La complexification des tâches qui nous sont confiées, ou que nous prendrons, fait qu'à côté de l'engagement militant, il sera nécessaire d'afficher, démontrer et développer des compétences.
- ✓ Les difficultés des administrateurs bénévoles doivent être prises en compte. Ils ne peuvent se consacrer pleinement à leurs mandats s'ils ne bénéficient pas d'un statut reconnu, à tout le moins leur garantissant une protection dans leur emploi et une prise en compte dans la valorisation de leurs activités quand ils le quittent.
- ✓ L'UDAF est une entreprise où la moyenne d'âge est basse, mais avec une forte ancienneté. Dans les 5 ans à venir, les postes de Directeur adjoint et Directeur deviendront vacants. Parallèlement, la toute récente loi portant réforme de la protection juridique des majeurs fixe des critères précis quant à la formation des cadres de direction. Il convient d'ores et déjà de se préparer à cette profonde modification de nos pratiques, en anticipant un nouvel organigramme, où seraient clairement affichées les missions gestionnaires et sociales.
- ✓ L'UDAF est à l'heure actuelle une PME de l'Économie Sociale employant 110 salariés, à forte dominante féminine. Cette taille critique nous pénalise quant à l'adéquation entre nos besoins de gestion et nos possibilités financières pour les assumer. Nous pourrions donc nous orienter vers une articulation régionale qui nous ouvrirait des perspectives de mutualisation des fonctions et des compétences, permettant aussi de nous doter de personnel compétent dont la charge serait répartie en fonction de critères variables et à définir.
- ✓ Pour satisfaire aux exigences de nos donneurs d'ordres, nous devons aussi mettre en place des outils d'analyse en continu de nos pratiques et de nos positionnements professionnels.

Cette nécessité est liée étroitement à la qualité des prestations que l'on souhaite délivrer ainsi qu'à la prévention des risques de dérive. Le travail mené depuis 2001, dans le cadre de la mise en place d'un système de management de la qualité, nous y a fortement préparé.

### **Paramètres externes :**

- ✓ La nécessité d'intégrer dans nos pratiques les exigences de la loi du 2 janvier 2002, auxquelles nous sommes pleinement soumis, et notamment l'évaluation interne de la qualité des prestations.
- ✓ La nécessité de mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui suppose des ressources techniques, des procédures, des outils et du temps. La mutualisation régionale peut nous y aider.
- ✓ La nécessité (instituée par la loi de mai 2004 sur la formation tout au long de la vie) d'accompagner chaque salarié dans l'accomplissement de son parcours de formation professionnelle, [droit individuel à la formation (DIF), validation des acquis de l'expérience (VAE)].

## **B - LES AXES DU PROJET ASSOCIATIF**

### **1. DEVELOPPER LA VIE ASSOCIATIVE**

Équilibrer la dimension "mouvement" et les impératifs de la gestion dans le projet associatif.

Comment y parvenir ?

**1/ En développant, en dehors de la mission de représentation, des services aux associations adhérentes.**

**2/ En rendant la communication (encore) plus efficace.**

- L'UDAF disposera déjà :
  - D'un logo bien identifié
  - D'un Projet Institutionnel et Associatif écrit, diffusable et diffusé
  - De plaquettes d'information adaptées

Comment améliorer cette communication ?

- Mise en place (parmi les administrateurs ou l'équipe de direction ?) d'un responsable de la création et de la mise à jour d'un site Internet.
- Nomination d'un chargé de communication. Celui-ci aura pour mission d'assurer :
  - La relation avec les médias
  - Le lien avec le responsable du Site Internet afin que la vie de l'Institution y soit régulièrement relatée et valorisée.
  - La mise en place d'un bulletin ou d'une plaquette d'information (en direction des associations adhérentes, des partenaires, des administrations comme des salariés).

### **2. DEVELOPPER L'ADHESION**

L'UDAF pourrait reprendre la réflexion sur l'ouverture de l'Institution.

Il faut trouver les moyens qui permettront à l'UDAF d'augmenter, conserver et démontrer sa représentativité.

Par quels moyens ?

- Partenariat avec des structures spécialisées dans des domaines où nous n'intervenons qu'en tant que généralistes (encore faut-il que nous y soyons présents !)

- En mettant en place une communication adaptée.

### **3. DEVELOPPER LES COMPETENCES DES ADMINISTRATEURS**

Une association comme l'UDAF a besoin de multiples compétences pour faire face à la complexité des enjeux administratifs, financiers, juridiques, techniques, sociaux, sociétaux. Ces compétences doivent pouvoir être mises au service d'une réflexion commune. Elles seront également très utiles dans l'action en fonction des circonstances et des projets qui émergent.

#### **Comment y parvenir ?**

- En veillant à une répartition cohérente des tâches associatives à accomplir.
- En faisant l'inventaire des compétences existantes et celles qu'il faut rechercher.
- En mettant en place une politique de formation qui tienne compte des attentes formulées, mais aussi des besoins recensés.
- En proposant aux administrateurs de participer à des congrès, conférences, journées d'études ou autres réunions.
- En favorisant l'expression des administrateurs, sur les actions qu'ils conduisent, lors des conseils d'administration ou en assemblée générale.

### **4. REFLECHIR A LA PERENNITE DU SERVICE TUTELLE UDAF**

#### **Comment y parvenir ?**

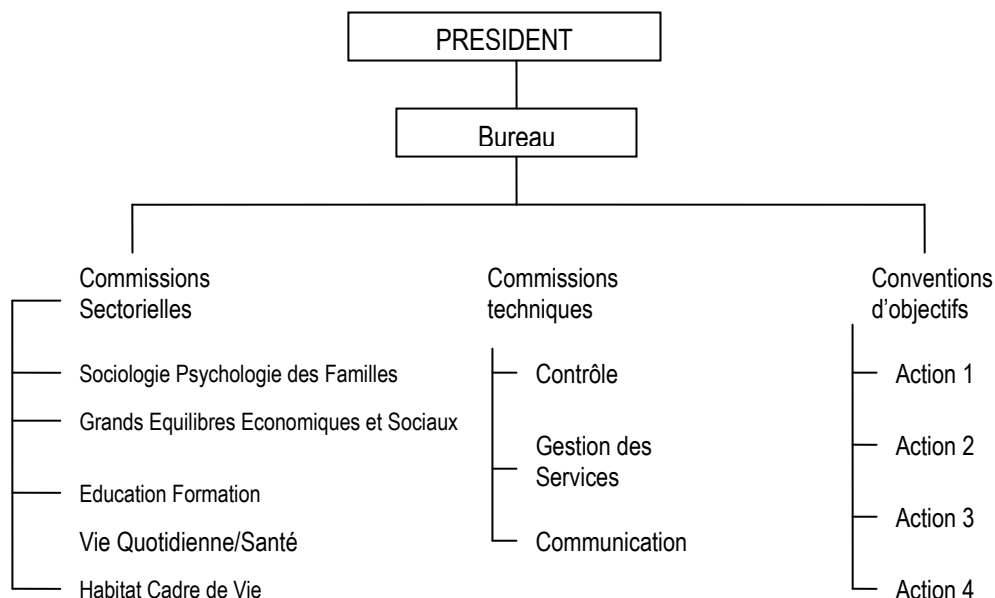
- En étant vigilants sur les évolutions législatives en cours.
- En nous rapprochant des juges des tutelles, afin de fixer des règles communes de fonctionnement, où nous devons toutefois nous adapter aux règles législatives et aux exigences personnalisées de chaque magistrat.
- En s'engageant pour des prestations de qualité : la question de la qualité des prestations a été renforcée par notre plein rattachement à la loi du 2 janvier 2002.  
Cette qualité doit être au cœur de nos dispositifs, adaptée à l'activité déployée, et notamment basée sur le projet de vie individualisé. Elle doit être mesurée par des évaluations régulières, avec nos moyens internes.  
Des réflexions sont en cours, au plan national, pour la validation de "référentiels de métiers".  
L'UDAF bénéficie des apports qui lui sont fournis par sa certification.

### **5. UN ORGANIGRAMME POLITIQUE A CONSOLIDER**

Sous la conduite du Président et du Bureau de l'Institution, trois grands axes d'intervention doivent être définis :

- Les commissions sectorielles.
- Les commissions techniques.
- et depuis la signature intervenue en fin d'année 2006, le suivi spécifique des conventions d'objectifs, dont les engagements pluriannuels nécessitent une attention particulière.

La formalisation de la structure permet, entre autre, de connaître en permanence les pilotes et responsables de chaque domaine, ainsi qu'apporter les modifications qui s'avèrent nécessaires au fur et à mesure, ceci pour une meilleure lisibilité.



## **6. UN ORGANIGRAMME FONCTIONNEL EN EVOLUTION**

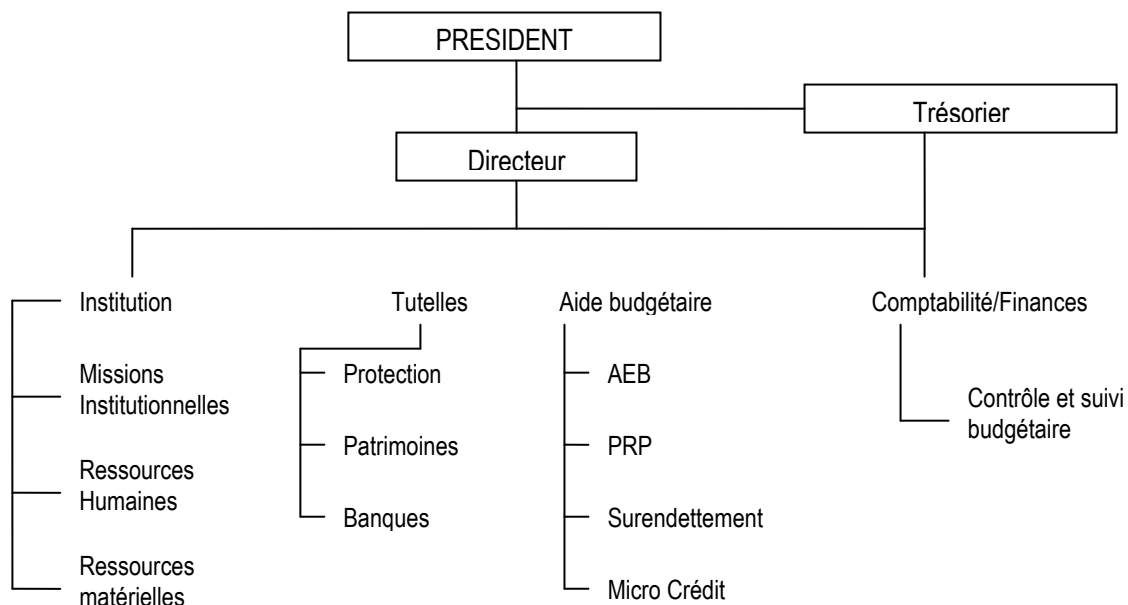
Il est apparu très vite, au fil de la rédaction de la partie "projet associatif" de notre travail, **l'urgente et l'incontournable nécessité de faire évoluer l'organigramme administratif et technique de l'UDAF.**

Cette prise de conscience doit s'accompagner de décisions avec pour objectif de doter l'UDAF d'une gouvernance qui soit à la hauteur des challenges qu'elle aura à relever en matière de :

- Pilotage et actualisation du projet associatif
- Organisation administrative, comptable et financière
- Évolution de la structure informatique
- Sécurité juridique dans tous les domaines
- Communication en interne comme en externe
- Pilotage des projets
- Contrôle de l'effectivité et de la qualité des prestations
- Gestion des ressources humaines
- Recherche et évolution des partenariats
- Politique de recherche et d'innovation dans les méthodes et les projets.

Ceci pour permettre à la "structure politique" de disposer des moyens et appuis techniques nécessaires son bon fonctionnement. Conscients de l'importance des enjeux et face au risque de ne pas aller au fond des choses, par manque de recul ou d'analyse, il y aura peut-être nécessité de nous assurer le concours et le soutien d'un consultant externe, ceci pour valider notre démarche.

La nécessité d'être réactifs et performants par rapport aux exigences qui nous seront présentées nous impose d'être réalistes mais ambitieux.



Désormais, tout ira plus vite et plus loin, le risque économique, juridique et social sera partout présent. Le risque zéro est devenu une réalité qui s'impose à tous. Il exclut toute négligence et tout amateurisme.

## C – DES PROJETS A ENGAGER

*L'une des missions institutionnelles des UDAF est de "prendre en charge la gestion de toute activité d'intérêt général dont les Pouvoirs Publics estimeront devoir leur déléguer la compétence". Mais en corollaire, il ne faut pas omettre que l'UDAF est également habilitée à donner son avis à ces mêmes Pouvoirs Publics, par exemple en mettant en relief ce qui nous semblerait manquer dans la panoplie des actions en direction des familles.*

*Des groupes de travail réunis autour de cette réflexion, il est ressorti trois idées fortes de chantiers à ouvrir*

### **1. L'ACCES AU MICRO CRÉDIT SOCIAL**

Les dispositifs gouvernementaux visant à préserver la cohésion sociale ont inclus l'accès au micro crédit social.

Il s'agit d'un principe relativement simple à mettre en œuvre, et que nous connaissons bien en tant que besoin dans la gestion de nos services de tutelles, voire de nos interventions dans le cadre de l'action éducative et budgétaire.

Le micro crédit est un système qui vise à aider financièrement un bénéficiaire, dans des conditions privilégiées en taux, montant et durée. D'emblée, nous excluons le "prêt à taux zéro", qui déresponsabilise les bénéficiaires, et contribue à leur masquer les réalités du recours à l'emprunt.

Bien entendu, la mise en place du micro crédits, pour être efficace, ne doit pas se limiter aux seules familles ressortissantes de nos services de tutelle, ce qui peut également étendre les risques d'échecs.

Le principe de notre action serait simple :

- Sur la base d'un partenariat avec une banque coopérative, et appuyé sur une convention avec la Caisse des Dépôts et Consignations (outil financier incontournable de l'État pour sa politique sociale), l'UDAF constitue un fonds de garantie à hauteur de 15 % du risque.
- L'UDAF exerce un rôle pivot dans la relation entre le bénéficiaire et l'organisme bancaire financeur. Pour ce faire, elle s'appuie sur son réseau associatif.
- L'accompagnement du montage administratif du dossier peut être assuré par les associations familiales elles-mêmes, l'UDAF intervenant en soutien technique, grâce à un service à caractère économique que ses diverses implications l'obligent d'ores et déjà à créer.

- Le fonds de garantie étant propre à l'UDAF, il se trouve limité à la couverture des risques que l'UDAF maîtrise. Ce fonds peut également être abondé par d'autres structures telles les collectivités locales ou la CAF.

L'intérêt pour les familles se retrouve au niveau du taux de charge, qui est minoré du fait de l'implication directe de l'UDAF dans la garantie de bonne fin du concours.

Au-delà des personnes en difficultés (tutelles) ou encore des familles adhérentes ou non aux associations familiales, ce produit pourrait également être proposé aux jeunes s'engageant dans la vie (logement, emploi).

En même temps, ce service peut s'ouvrir aux partenaires associatifs constatant un besoin de micro crédits sociaux pour leurs ressortissants, mais n'ayant pas une structure administrative et financière suffisante pour y faire face. Ce pourrait notamment être le cas avec les réseaux de Régies de Quartier, les salariés des entreprises d'insertion, ou encore les ressortissants des adhérents de l'URIOPSS.

## **2. LA MISE EN ŒUVRE D'UNE ACTIVITÉ DE SOUTIEN ET D'ACCOMPAGNEMENT DES FAMILLES BÉNÉFICIAIRES D'UN PLAN DE SURENDETTEMENT**

Le dispositif de traitement des situations de surendettement a été mis en place au début de l'année 1990. Il résulte de la loi NEIERTZ. Il est bâti sur la recherche de solutions négociées dans le cadre de procédures amiables.

Au départ qualifié de temporaire, car présenté comme la conséquence d'une utilisation abusive et inconsidérée du crédit, le surendettement est rapidement apparu comme durable, d'autant que la dégradation des conditions de vie des familles a fait apparaître un nouveau type de surendetté, celui dont les revenus ne lui permettent pas de faire face aux charges élémentaires (logement, alimentation, santé).

Il ne faut pas ignorer ici que bon nombre de familles en difficulté ne sont pas concernées par un abus de crédit, mais par un déficit de ressources et que les accidents de la vie sont souvent un facteur de déstabilisation qui peut conduire au surendettement.

Le traitement des situations de surendettement semble adapté aux besoins. Les commissions départementales ont désormais acquis les compétences nécessaires au rétablissement des situations.

Par une renégociation des taux, l'établissement de moratoires et quelquefois la renonciation des créances, bon nombre de situations sont rétablies.

Par contre, certains plans connaissent des difficultés quant à leur bonne fin, voire nécessitent le dépôt d'un nouveau plan du fait que les premières préconisations ne peuvent pas être tenues.

Nous retrouvons ici la fin d'un moratoire, la survenance d'un événement déstabilisant, tel une séparation familiale, un décès, la perte d'emploi, ou tout autre phénomène susceptible de remettre en cause les équilibres quotidiens.

Pourtant, dans nos interventions liées aux démarches d'instruction des procédures de rétablissement personnel, nous constatons qu'un accompagnement des personnes bénéficiaires d'un plan de surendettement pourrait aider au maintien et contribuer à son succès.

L'UDAF souhaite donc proposer cette voie aux bénéficiaires d'un plan de surendettement, et qui se trouveraient en difficulté pour en assumer le déroulement.

Basé sur le volontariat, il s'agirait d'aider et d'accompagner les familles dans l'exécution du plan convenu, et non d'en renégocier le dispositif.

Pour y parvenir, cette action s'organiserait sur deux niveaux :

1. Le contact de proximité, assuré par les associations familiales locales. Ce vecteur associatif signifierait la présence d'un service supplémentaire offert aux familles par les associations, voire un facteur positif qui amènerait de nouveaux adhérents.
2. Par l'intervention de militants de terrain, qui présentent l'avantage de bien connaître le tissu local, des interventions qualifiées de « premiers secours » pourraient être dispensées. Une formation appropriée pourra être proposée aux bénévoles qui accepteront de prendre en charge ce service aux familles.



Le déroulement d'un plan de surendettement, qui par essence s'échelonne dans le temps, peut demander des interventions techniques, voire sociales, qui peuvent ne plus être du ressort des bénévoles. La mise en place d'un relais professionnel sera alors nécessaire. Basé à l'UDAF, et intégré dans le dispositif des interventions d'aide budgétaire, ce relais serait proposé pour répondre aux difficultés de second niveau, par exemple lorsqu'un différentiel de ressources, une difficulté financière liée au logement ou à l'emploi, ou encore un événement familial majeur viendrait ébranler l'équilibre matériel déjà fragilisé par l'apurement des créances.

### **3. LA CRÉATION D'UNE STRUCTURE D'ACCUEIL POUR ENFANTS**

Cette idée participe à la conciliation de la vie professionnelle et la vie familiale, mais sans pour cela lui apporter une réponse globale.

Dans notre environnement, on observe que bon nombre de parents (surtout des mères de famille) sont salariés à temps partiel. Parallèlement, certains emplois nécessitent des prises de postes à large amplitude, coupée par une interruption méridienne quelquefois inconfortable.

En proposant une structure d'accueil avec des horaires adaptés à cette large amplitude, nous pourrions répondre aux attentes des salariées qui sont souvent contraintes à faire garder leurs enfants plus longtemps que leur emploi le nécessite.

Ce projet est étroitement lié au déménagement de notre siège actuel, et à la construction d'un nouvel ensemble qui intégrerait, dès l'origine, cette structure originale.

Ces trois actions, qui s'inscrivent dans un plan à moyen terme, doivent venir en complément de nos engagements dans le cadre de nos **conventions d'objectifs**, dont la première phase triennale a débuté en janvier 2007.

**Quatre pistes** ont été ouvertes :

- I. Organiser un Forum départemental de la Famille, manifestation annuelle, ayant pour objectif de rassembler nos associations adhérentes autour d'un thème. La première édition portera un regard rétrospectif sur "les évolutions de la Famille".
- II. Engager un cycle de conférences dans le domaine de la santé, dont les thèmes seront directement inspirés de l'actualité. Nous envisageons de tenir une, voire deux conférences par an, en fonction des attentes exprimées.
- III. Former et informer les représentants des usagers dans les établissements de santé, que ce soit au sein des Conseils d'Administration ou des Commissions de relation avec les usagers.  
Cette réunion de formation / information, à laquelle seraient associés les chefs d'établissements, nous permettrait aussi de nous affirmer en tant que référent et coordinateur de cette représentation importante pour les familles.
- IV. Former des animateurs familiaux à la lecture de l'image, l'utilisation des médias et des moyens de communication, en nous appuyant sur nos réseaux familiaux d'abord, puis en élargissant notre proposition à l'ensemble des familles.  
L'objectif recherché, en s'appuyant sur une technologie en constante évolution, est de fournir un axe de développement supplémentaire aux associations, leur permettant de se faire mieux connaître.

La mise en place de toutes ces activités doit être vécue comme le moteur de l'évolution de notre Institution. Si nous ne voulons pas subir l'évolution, nous devons la prévoir et l'organiser.

Une analyse objective de notre UDAF mettra nos faiblesses en relief, mais nous démontrera aussi la nécessité d'agir en dressant un ordre de priorité, pour minimiser les inconvénients de la contrainte, et nous armer pour mieux prévoir et agir.

**Donnons-nous les moyens de nous en approcher.**