

**« Nous demain,  
avec et pour les familles »**



**Le projet institutionnel  
et son plan stratégique  
2022 - 2027**

Présentés à l'Assemblée Générale de l'UDAF 22 le 9 juin 2022

## Edito de la présidente

### I) Une Institution engagée avec et pour les familles

- 1) L'histoire et l'évolution de l'Institution familiale
- 2) Un réseau d'associations créateur de valeurs sociales et à forte valeur ajoutée
- 3) Des missions pour améliorer la vie des familles
  - a) Présentation des missions de l'Udaf
  - b) Des textes de référence
- 4) Les moyens pour répondre à nos missions
  - a) La gouvernance associative
  - b) Un réseau d'associations familiales
  - c) Des représentants familiaux
  - d) L'action politique familiale et ses partenariats
  - e) Des agréments
  - f) Des services aux familles
  - g) Une équipe de professionnels

### II) Une stratégie à 5 ans pour mener plus haut et plus loin nos missions

- 1) Les enjeux
  - a) Enjeu 1 : Répondre à l'évolution des besoins et attentes des familles
  - b) Enjeu 2 : Renforcer la qualité et l'impact social des services et activités dédiés aux familles ainsi qu'aux personnes vulnérables
  - c) Enjeu 3 : Favoriser la cohésion du réseau
- 2) Les orientations
  - a) Orientation n°1 : Renforcer notre réseau
    - ✓ Renforcer et valoriser la colonne vertébrale militante familiale (administrateurs, représentants et d'associations familiales)
    - ✓ Structurer une démarche d'amélioration continue de la qualité
  - b) Orientation n°2 : Développer les services et activités dédiés aux familles
    - ✓ Organiser la veille sur les besoins des familles et sur les offres existantes – Etre à l'écoute de notre environnement pour adapter nos actions
    - ✓ Rendre visible et conforter l'Institution dans sa position de référente départementale en matière de politique familiale
    - ✓ S'appuyer sur une stratégie nationale des services et des activités aux familles ainsi qu'aux personnes vulnérables
  - c) Orientation n°3 : Optimiser les moyens, la communication et les partenariats
    - ✓ Mobiliser autrement les moyens
    - ✓ Mettre en place une démarche coordonnée de diversification des ressources et une stratégie de recherche de fonds
    - ✓ Renforcer la communication interne
    - ✓ Rendre plus lisible la place et l'action de notre Institution
- 3) La mise en œuvre du plan stratégique
  - a) Un pilotage du plan stratégique impliquant la gouvernance
  - b) Des feuilles de route pour guider la mise en œuvre du plan et faciliter l'évaluation
  - c) Des appels à contribution

L'Udaf est une institution au service de toutes les familles pour défendre leurs droits dans la vie de tous les jours auprès des pouvoirs publics et des partenaires institutionnels. Ses missions sont inscrites dans le Code de l'action sociale et des familles.

Mais l'environnement des familles évolue et a des répercussions sur leur quotidien et cela amène l'Udaf à s'adapter régulièrement pour être au plus près de leurs besoins.

L'Udaf 22, à travers son histoire, montre sa capacité à s'adapter tout en gardant les valeurs essentielles que sont le pluralisme, la solidarité, l'universalité, le respect des opinions, l'engagement et le sens du service, etc...

Le projet institutionnel est la feuille de route pour permettre cette adaptation en gardant les fondements. Il est le produit d'un travail collectif réalisé par l'ensemble des acteurs de l'institution. Expression d'une volonté d'adaptation et d'une préparation de l'avenir, il se veut être un engagement à progresser sur les thèmes qui concourent à une plus grande efficacité et un plus large rayonnement.

Le projet de l'Udaf des Côtes d'Armor constitue une référence interne et externe, source de lisibilité des orientations et des choix du Conseil d'Administration. Il donne les actions prioritaires dans lesquelles l'institution doit résolument s'engager.

Il s'agit ainsi d'asseoir, de renforcer la légitimité de l'institution familiale. L'Udaf doit s'appuyer sur un réseau de militants et d'associations au contact et en prise avec les besoins et demandes des familles. Pour ce faire, un dynamisme associatif capable d'attirer toutes les familles et notamment les plus jeunes d'entre elles, constitue un enjeu majeur et un défi pour l'institution familiale.

L'invitation à connaître nos actions, nos valeurs, l'incitation à nous rejoindre et à collaborer, trouveront leur prolongement naturel dans une démarche d'engagement synonyme d'adhésion. Mais la légitimité de notre institution se traduit bien entendu par et dans l'exercice des missions officielles : donner des avis argumentés et les diffuser auprès des décideurs ; représenter l'ensemble des familles ; gérer des services d'intérêt familial et social ; ester en justice au nom des familles.

La confiance que l'on peut avoir dans l'Udaf est conditionnée par son fonctionnement qui doit être synonyme d'exemplarité et de transparence. Mais, c'est aussi une exigence de la qualité tant dans la gouvernance que dans la fonction de représentation.

Nous avons cette année fait le choix de décliner dans le même document le projet institutionnel et son plan stratégique pour la période 2022 -2027.

Le plan stratégique est le reflet de notre volonté de poursuivre une politique familiale ambitieuse et de mener plus haut et plus loin nos missions, et ce, au plus près des attentes et préoccupations des familles afin de faciliter leur vie quotidienne.

L'évaluation des actions sera le garant de la mise en œuvre de ce projet. La réalisation des objectifs sera analysée à l'aide de tableaux de bord, de bilans quantitatifs et qualitatifs. Le comité de pilotage sera garant de ce travail qui permettra de déterminer les ajustements à apporter, en fonction des évolutions législatives, des besoins des familles, de la faisabilité des actions dans le temps.

Notre priorité reste la défense et la représentation de l'ensemble des familles.

**Blandine DONNET**  
**Présidente de l'Udaf 22**

# Partie I

## Une Institution engagée avec et pour les familles

# L'histoire et l'évolution de l'Institution familiale

Le projet institutionnel s'inscrit dans une histoire : la création des unions d'associations familiales a pour origine la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle car c'est à cette époque que des familles se sont regroupées en associations et que sont nés les premiers mouvements familiaux. Ce terme est utilisé pour désigner les ensembles d'associations familiales regroupées, le plus souvent, sous forme de fédérations. En se développant et en réunissant de plus en plus de familles, ils parviennent à sensibiliser l'opinion publique et à faire entendre leurs revendications politiques.

## 1945

L'Ordonnance n°45-323 du 3 mars 1945 crée l'UNAF et les UDAF pour représenter officiellement l'ensemble des familles auprès des pouvoirs publics. Les missions confiées sont inscrites dans la loi (Code de l'action sociale et des familles).

L'UDAF 22 est créée le 4 juillet 1945, déclarée à la Préfecture le 16 octobre 1945 et reconnue d'utilité publique le 25 octobre 1945.

## 1948

L'UDAF 22 fait campagne en faveur des allocations familiales.

## 1951

La loi du 24 mai 1951 (autorisation d'un prélèvement sur les ressources de la branche famille) et le décret du 19 juillet 1951 (création d'un fonds spécial) dotent les unions de moyens pour mener les différentes missions qui leur sont confiées.

## 1962

Le service de la médaille de la famille française est confié à l'UDAF 22 par la Préfecture. Il instruit les dossiers de candidatures et procède aux enquêtes préalables. Une commission interne à l'UDAF se réunit chaque année pour donner son avis et faire des propositions au Préfet.

## 1975

La loi du 11 juillet 1975 ouvre le champ d'action à toutes situations de responsabilité familiale (familles fondées sur un simple lien de filiation, personnes ayant la garde d'un enfant, couples mariés sans enfant). Le mouvement familial a enfin un statut reconnu par le législateur. La représentation au sein des unions est élargie aux associations qui poursuivent des buts spécifiques (handicapés, personnes veuves, marins...).

## 1976

La loi précise que les familles étrangères résidant régulièrement en France peuvent adhérer à une association familiale.

## 1986

Les structures régionales d'associations familiales sont créées et prennent le nom d'Unions Régionales d'Associations Familiales (URAF), avec pour principales missions de coordonner la représentation officielle des familles auprès des instances régionales et de favoriser la liaison et la concertation entre tous ses membres.

## 1988

L'UNAF et les UDAF sont légalement reconnues « organisations de consommateurs ».

Dates importantes du réseau et de l'UDAF 22

## 1992

L'UDAF devient un des acteurs incontournables de l'action sociale départementale en créant un service de tutelles et curatelles d'Etat. Il est aujourd'hui doté d'un pôle établissement avec une spécificité familles d'accueil, d'un pôle en milieu ouvert, d'un service juridique et patrimonial.

## 1998

L'observatoire des familles voit le jour : outil qui permet à l'aide d'enquêtes, de mieux connaître les besoins et attentes des familles costarmoricaïnes.

## 2001

L'UDAF obtient le mandat par le Préfet d'assurer la gestion du secrétariat de la commission de précarité, jusqu'au 31 décembre 2004 (fin de la compétence de l'Etat).

## 2005

- Les réformes des 20/12/2004 et 27/06/2005, précisées par le décret du 29/12/2005, modifient le fonds spécial et introduisent les conventions d'objectifs entre l'Etat et l'Unaf et entre l'Unaf et les Udaf.
- Le « SVP familial » est labellisé « Point Info Famille » : lieu d'accueil, d'informations et d'orientation sur les droits et démarches administratives.
- L'UDAF est inscrite sur la liste des mandataires pouvant être désignés par le juge de l'exécution dans la procédure de rétablissement personnel.

## 2008

- L'UDAF signe des conventions avec : la Caisse des Dépôts, le Conseil Général et Parcours Confiance Bretagne-Pays de Loire pour la mise en place du microcrédit ; avec la CAF 22 pour des accompagnements budgétaires auprès des familles allocataires (convention annuelle).
- L'UDAF est habilitée pour porter assistance aux personnes qui forment un recours amiable devant la commission de médiation ou un recours contentieux devant le tribunal administratif dans le cadre du droit au logement opposable.

## 1997

L'UDAF 22 et l'Association Costarmoricaïne d'Accompagnement et de Protection crée un service d'aide aux tuteurs familiaux (ISTF) pour apporter soutien et information aux familles afin de leur permettre d'exercer pleinement leurs responsabilités quand l'un des leurs exige protection et assistance.

## 2000

L'UDAF signe une convention avec le Préfet et le Conseil Général pour réaliser une mission de conseil et de médiation entre l'Etat, les collectivités locales et les familles ou groupes de voyageurs et faciliter l'animation du schéma départemental d'accueil et d'habitat des gens du voyage. Ce conventionnement a pris fin en janvier 2016.

## 2004

L'UDAF signe une convention avec le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie pour réaliser des accompagnements budgétaires auprès d'agents orientés par leur service social, sur la base du volontariat. Ce partenariat se poursuit.

## 2006

L'UDAF signe une convention de partenariat avec la Caisse Régionale d'Assurance Maladie pour l'accompagnement budgétaire proposé à des personnes retraitées du régime général. (fin de l'expérimentation en 2008).

## 2009

- La loi du 5/03/2007 réformant la protection juridique des majeurs entre en vigueur le 1/01/2009. Les UDAF sont inscrites dans le champ des établissements sociaux et médico-sociaux.
- L'APM rejoint l'UDAF et l'ACAP pour assurer la gestion du service ISTF.
- Le Conseil Général confie, suite à un appel d'offres, la gestion des MASP (mesures d'accompagnement social personnalisé) au service MASP ARMOR constitué par l'ACAP, l'APM et l'UDAF (mission renouvelée en 2013, 2018 et 2021).

## 2010

La reconnaissance des UDAF à représenter officiellement les familles auprès des pouvoirs publics est confortée par décision du Conseil Constitutionnel du 28 mai 2010. Le Conseil d'Etat a confirmé cette légitimité au sein du Haut Conseil de la Famille le 2 mars 2011.

## 2013

- Une convention est signée avec la CPAM et l'Association de Protection des Majeurs sur l'action de prévention et de promotion de la santé en direction des publics vulnérables.
- L'UDAF a élargi son partenariat bancaire, dans le cadre du microcrédit personnel, par un conventionnement avec l'Association Point Passerelle du Crédit Agricole.

## 2015

- L'UDAF est reconnue par la Caisse des Dépôts et Consignations *Plate-forme de mutualisation du dispositif microcrédit personnel*.
- L'UDAF a célébré son 70<sup>ème</sup> anniversaire par un après-midi festif le 6 juin 2015 et un concours de dessins. Un rond-point des familles est nommé par la Mairie de St-Brieuc dans le quartier de Cesson.

## 2017

L'UDAF signe deux nouvelles conventions dans le cadre de l'accompagnement budgétaire : avec la MAIF pour ses agents et avec Bâtiments et Styles de Bretagne pour ses locataires.

## 2019

- L'UDAF signe une convention avec Action Logement, pour soutenir les salariés en difficulté, par la réalisation de missions d'accompagnement budgétaire et d'accompagnement social lié au logement.
- L'UDAF élargit son partenariat bancaire avec Créasol dans le cadre du microcrédit.
- Nouveau logo du réseau Unaf, Udaf, Uraf.

## 2021

L'UDAF ouvre en février 2021 les permanences Point Conseil Budget sur 4 EPCI à l'Ouest du département et Nord de St-Brieuc Agglomération.

## 2012

- L'UDAF a obtenu l'appellation « *Maison pour les familles* » décernée par la Secrétaire d'Etat à la Famille, avec pour objectif d'être mieux identifier et répondre aux attentes des familles, en un lieu unique, dans un territoire déterminé, en organisant une réponse adaptée à leurs besoins.
- L'UDAF a signé une convention de partenariat avec la CPAM et le Centre d'Examens de Santé afin de faciliter l'accès au système de soins et la reconnaissance des droits à l'assurance maladie des publics en situation de précarité.

## 2014

- L'UDAF a obtenu, par arrêté ministériel du 27/02/2014, le label « partenaire de la Défense nationale », favorisant ainsi l'emploi militaire des personnes ayant fait le choix de rejoindre la réserve.
- L'UDAF est signataire du Schéma départemental des services aux familles.

## 2016

Une convention entre les UDAF de Bretagne et le Rectorat est signée en février 2016. Chaque UDAF intervient sur son département pour proposer un accompagnement d'aide à la gestion budgétaire auprès du personnel de l'Académie.

## 2018

- L'UDAF ouvre le 15 janvier 2018 un dispositif Famille gouvernante avec l'accueil de 5 personnes dans 2 appartements à St-Brieuc et en partenariat avec la Fondation St-Jean de Dieu, Bâtiments et Styles de Bretagne et l'ADMR.
- L'UDAF met en place un dispositif d'information et de soutien au budget familial.

## 2020

L'UDAF obtient par l'Etat le label Point Conseil Budget sur 3 EPCI représentant 2 PCB. Une convention est aussi signée avec le Département pour élargir la zone d'intervention et l'ancrage territorial de l'UDAF.

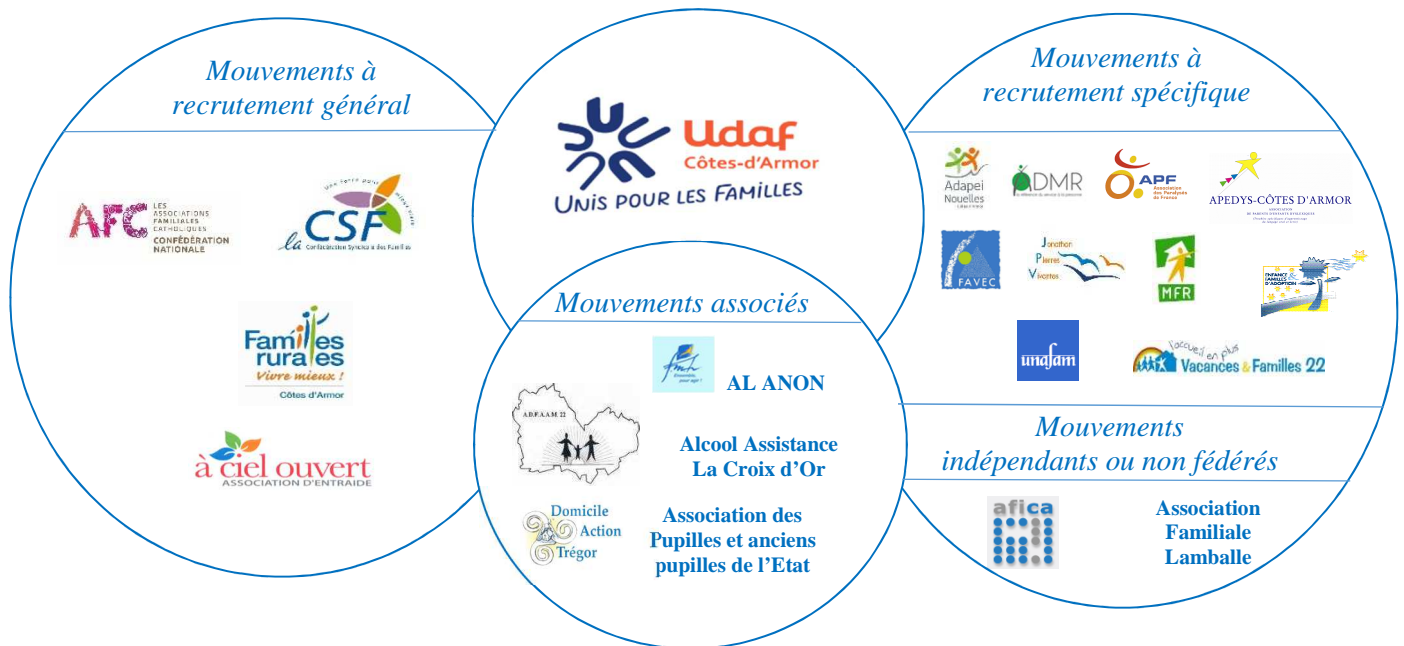
## 2022

L'UDAF élargit son partenariat bancaire dans le cadre du microcrédit en signant une convention avec le Crédit Mutuel de Bretagne.

# Un réseau d'associations créateur de valeurs sociales et à forte valeur ajoutée

Le pluralisme est la première caractéristique des Udaf reposant sur un maximum de familles engagées dans les associations et mouvements familiaux.

Véritable parlement des familles, l'Udaf est composée de 15 mouvements familiaux regroupant 47 associations et 3800 familles adhérentes auxquels se rajoutent 6 mouvements familiaux associés. Tous ont en commun des valeurs reconnues et primordiales.



Depuis sa création, le réseau partage une vision, celle de donner confiance aux familles pour améliorer la société. Rappeler ces valeurs partagées est fondamental pour construire le projet institutionnel. Elles s'inscrivent dans le cadre des missions et de la politique générale de l'Udaf, en direction de toutes les familles et de la promotion de la vie familiale. Elles sont déclinées à travers ses actions, services et représentations.

**Souci de l'intérêt général et le bien commun**  
*Action fondée sur la solidarité des familles ainsi que sur celle de leurs membres.*

**La participation et la promotion de toutes les familles**  
*Porteur et acteur d'actions pour promouvoir la vie familiale, l'Udaf est aussi force de propositions.*

**L'universalité, le pluralisme et l'indépendance**  
*L'Udaf émet des avis, en toute liberté, aux pouvoirs publics et défend toutes les familles.*

**L'engagement et le sens du service**  
*Le bénévolat est au cœur de notre action. C'est un réseau permanent d'acteurs.*

**L'union, la solidarité et l'entraide mutuelle**  
*Rassembler les forces et les idées pour mieux défendre les familles du département.*

**Le respect des idées et des opinions**  
*Un esprit de tolérance et de convivialité qui contribue à la richesse de la politique familiale.*



## a) Présentation des missions de l'UDAF

### 4 missions définies par le Code de l'action sociale et des familles (article L211-3)

1

Donner son avis aux pouvoirs publics sur les questions d'ordre familial et proposer les mesures qui paraissent conformes aux intérêts tant matériels que moraux des familles.

2

Représenter officiellement l'ensemble des familles auprès des pouvoirs publics et notamment désigner ou proposer des délégués des familles dans les divers conseils, assemblées, ou autres organismes constitués par l'Etat, le département ou la commune.

3

Gérer tout service d'intérêt familial et social dont les pouvoirs publics estimeront devoir lui confier la charge.

4

Exercer, au nom des familles, auprès des juridictions compétentes toute action civile relative aux faits de nature à nuire aux intérêts matériels et moraux des familles.

### L'UDAF s'engage également vis-à-vis :

#### Des associations familiales

- Accompagner, soutenir et rassembler l'ensemble des associations familiales ;
- Etre le relais de communication interactive avec les associations adhérentes et membres associés ;
- S'adapter à l'évolution des technologies.

#### Des familles

- Accueillir, informer, écouter ;
- Communiquer, être un relais ;
- Etre une aide pour le quotidien des familles costarmoricaines ;
- Etre un lien pour tous sans exception ;
- Créer, développer des actions adaptées aux besoins ;
- Soutenir les initiatives liées aux familles ;
- Porter une attention particulière à la politique familiale et à son évolution ;
- Appréhender les difficultés des familles, notamment dans des contextes de crise.

#### Des pouvoirs publics

- Etre force de propositions auprès de l'ensemble des partenaires institutionnels.

## b) Des textes de référence

---

Des textes donnent toute la légitimité à l'Udaf pour intervenir et constituent la source de nos valeurs, de notre réflexion et de nos actions.

- *La déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789.*
- *Le Code civil (Article 213) et la jurisprudence* : cet article consacre la primauté du rôle des époux dans la direction morale et matérielle de la famille et dans l'éducation de leurs enfants. La jurisprudence complète cette disposition et l'adapte aux nouvelles configurations familiales.
- *Les textes légaux, réglementaires et statutaires relatifs aux Unions d'Associations Familiales* : le Code de l'action sociale et des familles auquel ont été intégrés les textes de l'ordonnance de 1945 portant création des unions, puis complété par la loi du 11 juillet 1975. Ils affirment la vocation d'universalité de l'institution familiale qui représente toutes les familles, qu'elles soient mariées ou non, qu'elles soient françaises ou étrangères en situation régulière.
- *L'article 10 du préambule de la constitution de 1946* : « *La nation assure à l'individu et à la famille les conditions nécessaires à son développement* » (article repris dans le préambule de la Constitution de 1958).
- *La Convention Européenne des droits de l'homme de 1950* : elle a des répercussions concrètes sur le droit interne français et conduit parfois à des modifications de dispositions nationales.
- *La Convention internationale des droits de l'enfant de 1989* : adoptée par les Etats-Unis, elle rappelle notamment que l'enfant doit grandir sous la sauvegarde et la responsabilité de ses parents et, en tout état de cause, dans une atmosphère d'affection et de sécurité morale et matérielle.
- *La déclaration de l'UNAF sur les droits de la famille de 1989* : adoptée le 11 juin 1989 par l'UNAF réunie en assemblée générale, cette déclaration solennelle affirme la volonté de ses membres de contribuer à une meilleure prise en compte des droits, fonctions et responsabilité des familles. Elle réaffirme la nécessaire transversalité de la politique familiale.  
  
Elle définit la famille : « *La famille, élément fondamental de la société, est une communauté de personnes, de fonctions, de droits et de devoirs. Elle est une réalité affective, éducative, culturelle, civique, économique et sociale. Cadre naturel du développement et du bien-être de tous ses membres, elle est un lieu privilégié d'échange, de transmission et de solidarité entre les générations. Elle doit donc recevoir protection, soutien et bénéficier des droits et services nécessaires pour exercer pleinement ses fonctions et ses responsabilités* » (art 1).
- *La charte d'engagement réciproque entre l'UNAF, les URAF, les UDAF et les représentants familiaux* validée par l'assemblée générale de l'UNAF le 14 juin 2002. Cette charte rappelle les engagements réciproques entre l'union et le représentant recevant mandat.

## a) La gouvernance associative

- *L'Assemblée Générale* : Elle est constituée de délégués d'associations et de fédérations familiales départementales. Elle se réunit au moins une fois par an et se prononce sur les rapports, approuve les comptes, vote le budget et valide les orientations.
- *Le Conseil d'Administration* : Composée de 30 membres, cette instance dispose de tous les pouvoirs utiles au fonctionnement d'une Udaf : gestion de la politique de l'association, exécution des décisions de l'assemblée générale, orientations et actions de l'UDAF...
- *Le Bureau* : Composé de 9 membres, il est l'organe d'exécution des décisions du Conseil d'Administration.
- *Les commissions statutaires et thématiques* : Elles jouent un rôle important d'approfondissement des sujets de fond que le Conseil d'Administration doit traiter et pour lesquels il prend des positions politiques sous contrôle de l'assemblée générale. Elles rassemblent les administrateurs et les représentants familiaux dans les secteurs en lien avec leur mandat. Ce sont des instances consultatives permettant de nourrir la réflexion et d'acquérir des éclairages pour représenter les familles.
- *La présidence et la direction* : Parce qu'elles constituent un enjeu de gouvernance, les relations entre le président et le directeur s'appuient sur une répartition claire de leurs responsabilités. Celle-ci se traduit de manière formelle dans les délégations de pouvoirs et de signatures dans le cadre de relations professionnelles.

## b) Un réseau d'associations familiales

L'Udaf est composée d'associations et de mouvements caractérisés par leur diversité tant dans leur composition que dans leurs approches idéologiques. De par cette pluralité, ils apportent une richesse dans les réflexions. De plus, ils informent l'Udaf sur la situation des familles et relaient la proximité de terrain au travers de leurs réunions et de leur participation aux Conseils d'Administration de l'Udaf. Ce réseau permet à l'Udaf de connaître et d'exprimer les préoccupations des familles au plus près de leurs réalités.

## c) Des représentants familiaux

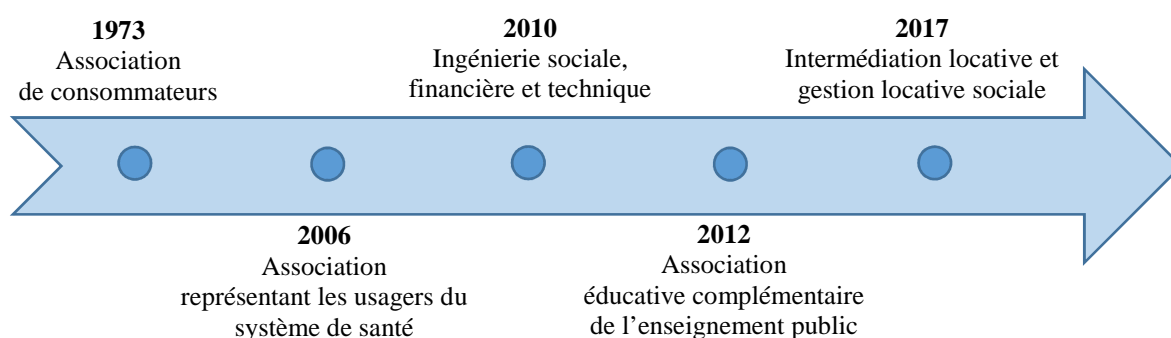
Ambassadeurs et acteurs permanents de l'Udaf, ils sont les relais d'informations des familles, en collectant leurs besoins et en agissant concrètement en leur faveur pour améliorer leurs conditions de vie et défendre, en toutes occasions, leurs intérêts matériels et moraux.

Ils sont force de proposition en défendant les positions de l'Udaf et permettent grâce aux comptes rendus de mandats de faire connaître à l'institution les informations recueillies dans les organismes ou les instances où ils siègent. Dans le département, l'Udaf est présente dans plus de 75 instances, 95 centres communaux et intercommunaux d'action sociale. Elle assure également des représentations aux niveaux régional et national.

## d) L'action politique familiale et ses partenariats

Porte-parole des familles, l'UDAF mène des actions partenariales dans divers domaines. Elle participe à des groupes de travail et s'investit dans des dispositifs. Aux côtés des partenaires, elle est engagée pour agir en faveur des familles et être force de propositions pour soumettre des mesures adaptées à leurs intérêts matériels et moraux. Différentes initiatives existent, nous pouvons citer : le schéma départemental des services aux familles, le collectif départemental parentalité, lire et faire lire, le PARADS (Pôle d'accueil en réseau pour l'accès aux droits sociaux)... Dans le cadre de la gestion des services, l'UDAF conduit aussi des partenariats.

## e) Des agréments



## f) Des services aux familles

Divers services gérés par l'Udaf permettent d'être en contact direct avec les familles.

### Politique familiale

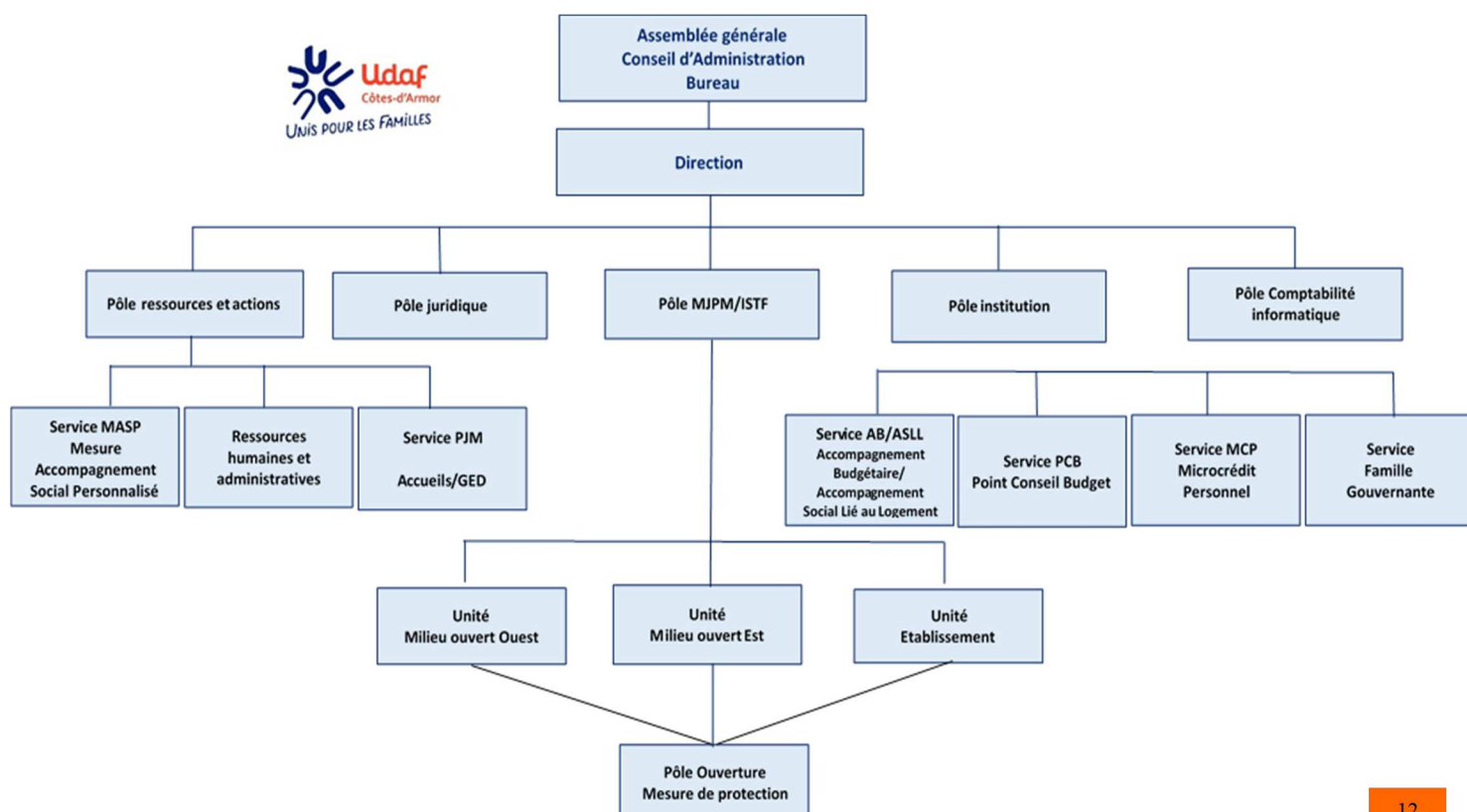
- *Action Familiale*
- *Secrétariat de la Médaille de la Famille* : Une instruction des dossiers en vue d'une distinction honorifique des familles nombreuses.
- *Observatoire des Familles* : Des enquêtes pour connaître au mieux les conditions de vie des cellules familiales, leurs besoins et leurs attentes.
- *Point Info Famille (PIF)* : Un lieu d'accueil gratuit et anonyme d'informations sur les droits et les démarches dans tous les domaines de la vie quotidienne.
- *Points Conseil Budget* : Des permanences décentralisées qui offrent à toute personne qui le souhaite, des conseils et/ou un accompagnement sur des questions d'ordre budgétaire, afin de prévenir et lutter contre le mal-endettement.
- *Accompagnement Budgétaire* (conventions CAF, MINEFI, Bâtiment et Style de Bretagne, Action Logement) et *Accompagnement social lié au logement* (convention Action Logement) : Un soutien aux familles face à l'endettement et aux difficultés rencontrées..
- *Microcrédit Personnel* : Un accompagnement pour permettre aux familles exclues du système bancaire traditionnel de faire face à un accident de la vie ou de réaliser leurs projets (partenariat Caisse des dépôts, Conseil Départemental, Parcours Confiance Bretagne-Pays de Loire, Point Passerelle du Crédit Agricole, l'Institut Micro Finances Créa-Sol et le Crédit Mutuel de Bretagne).
- *Droit au logement opposable* : Dans le cadre de la loi DALO, un soutien à la constitution d'un dossier de demande de recours amiable devant une commission de médiation.
- *Procédure de Rétablissement Personnel* : Une procédure pour rétablir la situation des débiteurs.

### Service Adultes

- *Mesure d'accompagnement social personnalisé* : Une mesure administrative d'accompagnement social personnalisé, déléguée à l'UDAF par le Conseil Départemental des Côtes d'Armor. Service MASP ARMOR partenariat ACAP, APM 22, UDAF.
- Le *service mandataire judiciaire à la protection des majeurs* : afin de préserver et d'accompagner temporairement et quotidiennement les personnes majeures se trouvant dans l'impossibilité d'agir seules.
- *L'aide aux tuteurs familiaux* : une aide pour les familles en charge d'une mesure de protection.

## g) Une équipe de professionnels au service des familles

La direction est mandatée par le Conseil d'Administration pour gérer les services de l'Udaf et appliquer les orientations décidées. Outre l'action militante familiale, l'Udaf 22 gère des services d'intérêt familial. Aussi, elle emploie plus de 70 salariés en 2022 engagés dans les différents services et actions.



## Partie II

# Une stratégie à 5 ans pour mener plus haut et plus loin nos missions

Dans un contexte de mutation des acteurs et des modalités d'intervention des pouvoirs publics, mais également d'évolution des besoins et attentes des familles, notre réseau a identifié trois enjeux décisifs.

## **a) Enjeu 1 : Répondre à l'évolution des besoins et attentes des familles**

---

Les besoins et les attentes des familles combinent à la fois des nouveautés, parfois conjoncturelles, et des éléments de permanence. La crise sanitaire de 2020 a montré que la souplesse et l'adaptabilité de notre réseau face à l'imprévu ont été précieuses, et appréciées tant des personnes et familles accompagnées, que des partenaires et des pouvoirs publics.

Autre élément de contexte : les pouvoirs publics procèdent de plus en plus par appels à projets et mises en concurrence. Le réseau doit ainsi faire preuve d'agilité et de capacité d'adaptation ; il doit renforcer sa capacité d'initiative notamment par la recherche de nouveaux partenariats et financements. Mais dans le même temps, les besoins structurels des familles continuent et continueront de s'imposer : parentalité, niveau de vie, conciliation vie familiale – vie professionnelle, séparations, dépendance, enjeux environnementaux...

Notre réseau entend défendre des formes de soutien structurelles et pérennes, particulièrement de la part des pouvoirs publics pour pouvoir agir dans la durée. Ainsi, le réseau doit refléter, dans ses actions, cette double exigence de pérennité et d'agilité qui doit être mieux valorisée et rendue visible tant en direction des familles que des partenaires.

## **b) Enjeu 2 : Renforcer la qualité et l'impact social des services et activités dédiés aux familles ainsi qu'aux personnes vulnérables**

---

La force de notre réseau est de pouvoir offrir des services et activités sur l'ensemble du territoire. Déjà engagés dans des démarches qualité, nous devons encore progresser en les mutualisant davantage et en intégrant l'évaluation d'impact social, démarche plus ambitieuse et nouvelle, qui pourrait notamment mieux mettre en évidence nos plus-values et nos spécificités. Ces mesures d'impact social seront un des éléments clés pour nous placer dans une logique de « marque » commune, renforcer nos services et leur visibilité, et également actionner de nouveaux leviers de ressources. Cette montée en compétence sur l'impact nourrira aussi notre rôle dans l'évaluation des politiques publiques.

## **c) Enjeu 3 : Favoriser la cohésion du réseau**

---

Notre réseau est marqué par une certaine diversité. Elle peut être liée aux spécificités territoriales, aux demandes diversifiées des pouvoirs publics décentralisés, à la présence d'autres acteurs : c'est un facteur d'adaptation aux réalités locales et d'innovation qu'il nous faut conserver. Mais cela peut aussi constituer une faiblesse en dispersant nos forces et en brouillant notre image.

La démarche de développement associatif, le dispositif des conventions d'objectifs Unaf/Udaf et la mise en œuvre du Rapport Moral et d'Orientation 2016-2021 sur « *Le développement associatif et le réseau familial* » ont permis des évolutions dans les pratiques du réseau dans certains domaines vers plus d'unité et de cohésion. Il faut poursuivre ce mouvement, dans les champs sur lesquels il s'avère pertinent, pour mieux exercer nos missions.

En vue de répondre aux enjeux prioritaires pour les cinq années à venir, nous avons choisi d'articuler notre stratégie autour de trois orientations qui sont ensuite déclinées en plusieurs chantiers dotés d'objectifs opérationnels.

## a) Orientation n°1 : Renforcer notre réseau

Cette orientation répond aux trois enjeux. En renforçant le réseau, qualitativement et quantitativement, nous serons en mesure de mieux répondre aux besoins et attentes de familles. Un réseau renforcé, c'est aussi le gage d'une plus forte cohésion entre ses membres.

- ✓ **Renforcer et valoriser l'investissement des militants familiaux (administrateurs, représentants et d'associations familiales)**

Renforcer notre réseau, c'est d'abord renforcer le militantisme familial. C'est un cercle vertueux de recrutement, de montée en compétences, de valorisation et de renouvellement qu'il convient d'entretenir en permanence, pour l'Udaf comme pour les associations familiales, et ce à chaque échelon territorial. Formation, accompagnement de la gouvernance et des représentants familiaux, poursuite du chantier « développement associatif », sont autant d'outils et d'occasions pour nourrir le sentiment d'appartenance au mouvement familial au sens large.

Actions	Objectifs opérationnels
<b>Renforcement de la formation et de l'accompagnement des membres de la gouvernance et des représentants familiaux</b>	Favoriser la montée en compétences des représentants.
	Mettre en place un dispositif d'accueil / s'assurer de la connaissance par les représentants, des productions et positions du réseau Unaf – Udaf / favoriser la transmission et la circulation de l'information.
	Donner les moyens aux nouveaux administrateurs de bien prendre en main leur mission en début de mandat.
	Proposer un parcours de formation continue aux administrateurs.
	Mieux accompagner les membres du Bureau dans leurs fonctions et dans la gestion de l'Udaf, en lien avec la direction.
	Mutualiser les expériences entre représentants d'un même secteur ou de secteurs différents sur des sujets transversaux.
<b>Réajustement du plan de développement associatif en sélectionnant des priorités</b>	Renforcer le pilotage, le suivi et l'évaluation.
	Amplifier l'animation et la communication.
	Favoriser l'accueil et l'offre en direction des associations familiales et des familles.
	Soutenir les associations familiales dans le recrutement de bénévoles.
<b>Renouvellement du « vivier » bénévole</b>	Favoriser le renouvellement des membres du Conseil d'Administration.
	Mieux connaître les compétences et engagements des bénévoles et élus du réseau.
	Anticiper les renouvellements des représentants en travaillant avec les associations familiales.
<b>Consolidation des liens entre Udaf et associations familiales à chaque échelon territorial</b>	Renforcer la coopération dans le champ des services et des activités.
	Susciter le sentiment d'appartenance à un « collectif » au service des familles.

## ✓ Structurer une démarche d'amélioration continue de la qualité

Renforcer notre réseau, c'est aussi améliorer en permanence la qualité du service rendu aux familles et valoriser cette expertise. Il s'agit dans un premier temps pour notre réseau de réussir la réforme menée par la Haute autorité de santé (HAS) en matière d'évaluation des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). Mais au-delà de cette démarche de conformité, nous voulons formaliser une véritable politique qualité sur l'ensemble de nos activités, en particulier en évaluant l'impact de certains de nos services sur la situation des familles et personnes accueillies. Une méthode d'évaluation d'impact, commune au réseau, sera créée au niveau national en intégrant nos spécificités, donnant du sens à l'action.

Actions	Objectifs opérationnels
<b>Adaptation de la démarche d'évaluation de la qualité</b>	Mettre en place la réforme nationale d'évaluation de la qualité des ESSMS (Etablissements sociaux et médico-sociaux) définie par l'HAS (Haute Autorité de Santé) à partir du référentiel commun national et d'un manuel d'évaluation.
	Optimiser la qualité des services existants à l'Udaf et les adapter aux évolutions législatives.
<b>Construction, expérimentation et valorisation de notre méthode de mesure d'impact de nos interventions</b>	S'appuyer sur la méthode d'évaluation d'impact du réseau
	Etre en capacité de mener une évaluation de nos interventions.
	Nourrir la communication d'influence avec les résultats de la mesure d'impact.

## b) Orientation n°2 : Développer les services et activités dédiés aux familles

De toute évidence, en développant les services et les activités, cette orientation et les chantiers qui en découlent, favoriseront une meilleure réponse aux besoins des familles. L'élaboration d'une stratégie nationale, sera, à n'en pas douter, un accélérateur de la cohésion du réseau.

### ✓ Organiser la veille sur les besoins des familles et sur les offres existantes – Etre à l'écoute de notre environnement pour adapter nos actions

Le contexte sanitaire, économique, social, environnemental dans lequel vivent les familles en France fait évoluer à un rythme rapide leurs besoins, leurs attentes, tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

Parce que nous revendiquons d'être les experts des réalités de vie des familles, il nous faut porter en permanence une fonction d'observation de leurs besoins, mais aussi de ce que d'autres structures, associatives ou non, leur proposent pour y répondre. Cette observation nous permettra à la fois de nourrir notre fonction de donner avis et d'adapter les services et activités que nous proposons sur chaque département, en complémentarité avec les associations familiales.



Actions	Objectifs opérationnels
<b>Connaissance des familles et des évolutions familiales</b> <b>Organisation d'une veille sur leurs attentes et besoins</b>	Développer la connaissance des besoins et attentes des familles par le biais de l'observatoire des familles et la remontée d'informations des associations familiales et des mouvements.
	Développer la mise en œuvre d'actions de terrain en contact direct avec les familles qui permettent de recenser leurs difficultés et besoins.
	Argumenter l'opportunité de créer des activités / services au vu des besoins et des attentes ou des actions innovantes.
<b>Repérage des offres existantes et des champs de développement</b>	Valoriser la plus-value du réseau.
	Pouvoir argumenter les créations d'activités et services, de partenariats, en lien avec les priorités des grands acteurs du champ social et médico-social, ainsi que sanitaire.
	Partager les informations issues de ces repérages entre le réseau.

✓ **Rendre visible et conforter l'Institution dans sa position de référente départementale en matière de politique familiale**

Notre mission première est de donner des avis aux pouvoirs publics sur les questions familiales et leur proposer les mesures conformes aux besoins des familles. Elle permet de porter les revendications des familles dans une perspective constructive auprès des instances. A travers cette orientation, il s'agit pour l'Udaf de poursuivre sa reconnaissance, sa participation au débat public et son identification en qualité de partenaire incontestable de la mise en œuvre des politiques familiales.

Actions	Objectifs opérationnels
<b>Communication sur les positions de l'Institution et les attentes des familles</b>	Consolider la veille en matière de politique familiale pour une meilleure réactivité.
	Organiser des rencontres avec les pouvoirs publics afin de présenter le fonctionnement, les actualités de l'Udaf et de la politique familiale.
	Interpeller les pouvoirs publics sur un thème d'actualité ou un projet de loi et en informer la presse. Affirmer les positions de l'Udaf.
	Valoriser davantage le pluralisme et la diversité de l'Udaf.
<b>Renforcement de l'expertise au sein des instances et des commissions</b>	Développer les débats sur les sujets de fond dans les instances.
	Organiser annuellement un temps fort pour les administrateurs autour d'un thème d'actualité avec l'intervention d'un spécialiste.
	Intégrer dans les commissions des personnes extérieures à l'Udaf à titre consultatif.
<b>Développement et contractualisation de partenariats</b>	Développer la complémentarité des compétences et des interventions avec les Institutions par des travaux communs ou des conventions partenariales.
	Poursuivre et accentuer les synergies avec les associations.
	Favoriser les relations avec les médias.

✓ **S'appuyer sur une stratégie nationale de services et d'activités aux familles ainsi qu'aux personnes vulnérables**

Pour favoriser le développement de services et d'activités aux familles propres à notre réseau, et gagner en lisibilité et en efficacité, il est important de s'appuyer sur une stratégie nationale de services et activités, co-construite au sein du réseau, précisant des objectifs communs et des modes de coopération au sein du réseau Unaf/Udaf/Uraf, en promouvant par ailleurs la recherche de complémentarité avec les associations familiales.

Actions	Objectifs opérationnels
<b>Mise en œuvre de la stratégie</b>	Repérer, étudier la faisabilité de s'inscrire dans des projets émergents / innovants à fort potentiel et construire des modèles économiques pérennes.
	Favoriser les réponses aux appels à projets.
	Rechercher les complémentarités et les bonnes pratiques de coopération avec les associations familiales
	Renforcer la communication auprès des familles pour faire connaître les services et activités du réseau.

**c) Orientation n°3 : Optimiser les moyens, la communication et les partenariats**

L'optimisation des moyens du réseau et le renforcement des partenariats visent à pouvoir dégager des marges de manœuvre pour développer les services et activités dédiés aux familles, et ainsi répondre au mieux à leurs besoins. Cette démarche vise également à créer plus de cohésion au sein du réseau.

✓ **Mobiliser autrement les moyens**

La force d'un réseau est de pouvoir mutualiser des compétences, mais aussi des moyens en particulier dans les fonctions support. Nous devons réfléchir à la mutualisation en fixant des priorités au regard des gains potentiels qui pourront en être dégagés et en organisant des formes d'entraide entre membres du réseau. L'évolution des technologies et des usages, notamment en matière de numérique, tant pour les familles, que pour nos bénévoles et nos professionnels, nous invite par ailleurs à renouveler nos modes d'action, de manière adaptée aux besoins et aux situations.

Actions	Objectifs opérationnels
<b>Mutualisation des moyens</b>	Analyser des mutualisations potentielles et élaborer un plan d'actions des moyens prioritaires à mutualiser.
	Organiser l'entraide entre membres du réseau.
<b>Accompagnement de la transition numérique</b>	Faire des outils numériques un levier de montée en compétence des salariés et des bénévoles (axe réseau, axe famille).
	Identifier les avantages et limites des outils numériques.

✓ **Mettre en place une démarche coordonnée de diversification des ressources et une stratégie de recherche de financements**

Pour permettre le développement des services et activités, il est utile de chercher à diversifier les ressources financières, en s'appuyant sur une organisation mise en place au sein du réseau tant au niveau de la collecte de ressources financières nouvelles, publiques ou privées, que dans la façon de détecter et de répondre aux appels à projets.

Actions	Objectifs opérationnels
<b>Structuration des réponses aux appels à projets, appels d'offres, manifestation d'intérêts</b>	Structurer la veille sur les appels à projets.
	Répondre aux appels à projets en adéquation avec nos priorités et en lien avec le réseau.
<b>Mise en œuvre des différents leviers de développement des ressources</b>	S'appuyer sur une organisation du réseau au service du développement de nouvelles ressources.
	Identifier de nouveaux leviers de financement.
	Favoriser le « mécénat de compétences ».
	Développer des partenariats en s'appuyant notamment sur ceux créés au niveau national.

✓ **Renforcer la communication interne**

Actions	Objectifs opérationnels
<b>Analyse de la situation actuelle</b>	Evaluer les outils actuels.
<b>Développement des systèmes d'informations internes</b>	Permettre à chacun de situer l'Udaf dans sa globalité par une meilleure connaissance de l'Institution et faciliter l'exercice des missions de chacun.
	Valoriser les outils d'informations à disposition des salariés / bénévoles et réaliser les ajustements nécessaires.
	Développer l'interaction entre les services pour favoriser l'implication et la participation des administrateurs et des salariés.

✓ **Rendre plus lisible en externe la place et l'action de notre Institution**

<b>Analyse de la situation actuelle</b>	Evaluer la démarche et les outils actuels de communication externe.
<b>Développement de la communication externe</b>	Elaborer un plan de communication institutionnelle en développant les outils existants, en créant de nouveaux, en s'appuyant sur les outils du réseau.
	Renforcer le rôle de la commission communication.
	Faire connaître l'ensemble des actions et services gérés par l'Udaf auprès du public.
	Actualiser le fichier presse et instaurer des contacts réguliers avec la presse.

La réussite de la mise en œuvre du projet institutionnel et de son plan stratégique passe par l'implication de l'ensemble du réseau, des administrateurs et des salariés.

## a) Un pilotage du plan stratégique impliquant la gouvernance

---

**La coordination et le suivi de la mise en œuvre** du plan stratégique sont confiés au Bureau en lien avec la direction. Ils sont garants d'un retour régulier au Conseil d'Administration et portent devant l'instance les arbitrages éventuels.

**Un comité de pilotage** du plan stratégique sera mis en place pour toute la durée du plan stratégique et impliquera des membres du réseau, bénévoles et salariés.

Après validation du plan stratégique par l'assemblée générale, **des feuilles de route** seront réalisées pour chaque chantier et soumises pour validation au Conseil d'Administration de l'Udaf.

Des groupes de travail pourront être mis en place pour déployer les actions des feuilles de route.

## b) Des feuilles de route pour guider la mise en œuvre du plan et faciliter l'évaluation

---

Les feuilles de route décriront :

- les tâches principales à réaliser (détail des actions) pour répondre aux objectifs opérationnels,
- le rôle des membres du réseau,
- le planning,
- les moyens à mobiliser (RH, technique, logistique, services),
- les indicateurs de réussite de l'action.

Ces feuilles de route pourront le cas échéant être revues chaque année. Les amendements seront soumis à la validation du Conseil d'Administration.

## c) Des appels à contribution

---

Pour chaque chantier, dès lors que la feuille de route aura été validée par le Conseil d'Administration, l'Udaf lancera un appel aux bénévoles, aux mouvements et associations familiales pour les inviter à contribuer.

**UNIS  
POUR LES  
FAMILLES**

**Union Départementale des Associations Familiales  
des Côtes d'Armor**

**28, bd Hérault - BP 114  
22001 Saint-Brieuc Cedex 1  
Tél. : 02.96.33.40.76 / Fax : 02.96.52.00.56  
politiquefamiliale@udaf22.fr  
www.udaf22.com**