

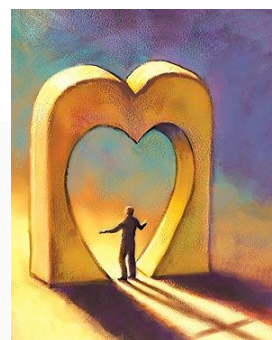
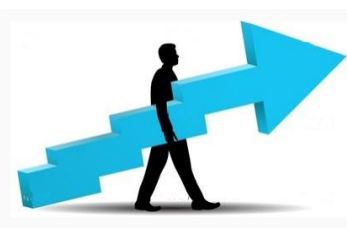
# Le projet associatif UDAF de la Moselle

## 2017-2020



Le bilan du projet associatif 2013-2016 a été présenté et validé lors de l'assemblée générale de juin 2016. Les actions entreprises dans le cadre de premier projet associatif ont consisté à repenser et adapter les organisations, à apporter lisibilité et efficacité dans le fonctionnement, tout en accompagnant au changement et en créant une dynamique au profit des usagers. Les bases d'un nouveau projet associatif ont ainsi été posées pour la période 2017-2020 et des perspectives se sont présentées naturellement suite à consultation et échanges internes.

Trois mots résument les priorités à venir de l'UDAF de la Moselle : **famille, efficacité et humanité.**



- Tout d'abord, il importe de donner un accent mosellan aux dispositions du code de l'action sociale et des familles qui prévoient les missions des UDAF sur les questions d'ordre familial.

- Représentation des Familles
  - Promotion et défense de leurs intérêts
  - Gestion de services d'intérêt familial
- Par ailleurs, il est impératif que notre action produise un résultat au bénéfice des personnes que nous accompagnons et nous devons être capables de mesurer ce résultat pour valider ou corriger l'intervention.
  - Enfin, il n'y a pas d'efficacité sans humanité, condition de l'adhésion et de la confiance que l'utilisateur nous accorde. Il doit se sentir considéré, respecté.
- A nous d'y travailler, d'aller vers lui, chez lui, de l'accueillir, de l'écouter et l'éclairer.

Les usagers sont le dénominateur commun entre tous les services.

Pour autant, avec 15 activités différentes, les plus de 13 000 personnes dont l'accompagnement nous est confié au titre de politiques publiques variées, en lien avec de multi partenaires, avec les 12 sites, les 300 salariés aux parcours et pratiques différentes, il est important que la richesse de la multiplicité ne desserve pas l'unité et la qualité de l'intervention.

Nous nous engageons donc pendant les trois ans à venir à travailler à une culture commune de l'accompagnement et à conforter sur les territoires notre position de partenaire ressource et responsable au sein d'une filière d'accompagnement.

## **I- UNE CULTURE COMMUNE DU SERVICE A RENDRE**



Le préalable indispensable consiste à rendre possible, fréquent puis automatique les synergies entre les services, les métiers, les approches.

C'est en effet par un décroisement efficace que l'harmonisation des conditions de réalisation des missions pourra être atteinte.

### **A- Mise en application d'un décroisement interne**

#### **a) Entre les organes de la gouvernance**

- La mise en œuvre des dispositions du code de l'action sociale et des familles relatives au rôle des UDAF en faveur de toutes les familles implique une mise en relation entre les services et le conseil d'administration de l'UDAF de la Moselle.

Le rôle de cette instance ne se limite pas à la mission institutionnelle de l'association. Les statuts de l'UDAF de la Moselle indiquent en effet que le conseil d'administration *a tous les pouvoirs utiles au fonctionnement* de la structure. En retour, les services doivent intégrer l'approche des problématiques familiales dans leur accompagnement.

Pour favoriser cette synergie, il est prévu que les services viendront à tour de rôle présenter leurs missions et leurs projets aux membres du conseil d'administration. Cela permettra d'informer les représentants de l'UDAF de la Moselle de la vie des services et les rendra en mesure de relayer de l'information en externe ou de répondre à d'éventuelles sollicitations, notamment à l'occasion de l'exercice de leur mandat de représentation.

La connaissance des missions réalisées par l'UDAF de la Moselle suscitera des échanges et fera naître des volontés réciproques, voir la nécessité, de travailler à des projets communs.

- Il est également acté que le comité de direction sera ouvert à l'encadrement intermédiaire. D'une part, pour désacraliser l'organe en invitant les cadres, non seulement à y assister mais également à y participer activement, en nourrissant l'ordre du jour ainsi qu'en s'associant aux débats. D'autre part, pour favoriser et accélérer le relais de l'information prise à la source en comptant sur la proximité géographique et temporelle de l'encadrement avec les équipes.

A raison d'une fois par trimestre, un représentant de l'encadrement de chaque service sera invité à une séance du comité de direction. Il est par ailleurs décidé que tous les ordres du jour et comptes rendus seront adressés chaque mois à tous les cadres. De cette façon, ces derniers seront instantanément destinataires de toutes les informations utiles à délivrer à leur service et peuvent directement saisir le comité de direction d'un sujet précis si le besoin d'une orientation stratégique se présente.

L'opportunité de réunir les cadres en formation plénière sera questionnée à l'épreuve de cette nouvelle mesure. Des échanges direction-encadrement doivent bien évidemment se maintenir mais le schéma le plus participatif devra être retenu.

- Enfin, de façon à garder une vision globale et exhaustive des problématiques des services et des territoires, la direction générale fera des points réguliers avec chaque directeur. Ces espaces d'échanges seront l'occasion d'aborder plus précisément des sujets de service qui méritent positionnement ou rendu compte en dehors du comité de direction.

En outre, cela permettra à la direction générale de percevoir tant l'actualité que les difficultés de services, leurs thématiques communes ainsi que les enjeux à signaler au président, conseil d'administration ou autorités.

Il est également envisagé que la direction générale se rende au moins une fois par an dans les réunions d'équipes

#### b) Entre les services

Le défi est ici de réussir à gommer les différences géographiques, organisationnelles et hiérarchiques des services. Ce décloisonnement passera par des actions de partage, par l'appel à la solidarité et mutualisation d'outils ainsi que par l'exercice du mode participatif et transversal aux actions de l'UDAF.

- L'engagement est pris d'encourager toute initiative permettant le partage :  
La proposition d'un journal interne est retenue, l'organisation de portes ouvertes et/ou de modalités et temps annuels de restitution de l'activité de chaque service est une perspective préférée à la simple invitation de tous les salariés à l'Assemblée Générale.  
Toutes les occasions, informelles ou cadrées (formation) de partager son quotidien, ses pratiques seront à retenir.
- L'appel à des démarches solidaires d'entre aide, de remplacement, de mutualisation d'outils sera une façon pour les salariés des services de prendre la mesure tant des difficultés de leurs collègues que de leurs méthodes, outils et initiatives à reproduire ou mutualiser.
- Le montage de projets ou d'actions sur le mode participatif donnera sa place à tout le monde et au-delà des frontières des services. En appliquant la transversalité et l'interaction, les mises en commun se feront et l'accord sur les valeurs communes se formalisera.

Parallèlement, un tronc commun du suivi attendu est fixé de façon à rendre encore plus performante l'intervention auprès des usagers.

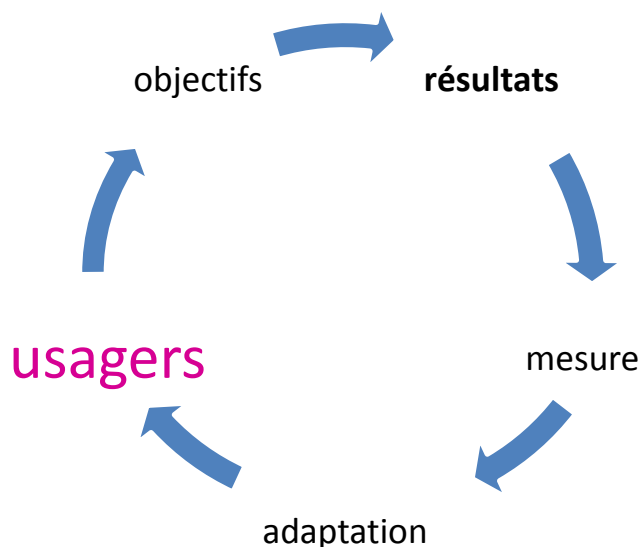
### **B- L'unité dans la performance de notre intervention**

L'attribution d'un suivi, d'une mesure, d'une mission à l'UDAF de la Moselle doit automatiquement générer une action dont l'objet est d'améliorer la situation des personnes, de les faire progresser. Par ailleurs, la mission ne pourra pas être complètement accomplie si des freins périphériques mais prégnants ne sont pas levés.

Enfin, aucun résultat ne sera louable si l'on ne peut constater de la bienveillance dans notre accompagnement

#### a) La recherche d'une efficacité personnalisée

Il est acté que chaque intervention doit s'organiser autour d'un cycle qui, à partir d'objectifs personnalisés intègre la mesure des résultats obtenus et envisage, le cas échéant, un ajustement de l'intervention.



Il s'agira aussi de **formaliser** ce modèle dans divers documents (Projets personnalisés, rapports d'activité...) et de **construire les outils permettant –au moyen d'indicateurs pertinents- de tracer et analyser l'intervention et ses effets.**

Par ailleurs, l'accompagnement personnalisé et efficace passe par le **contact régulier**, et pour certaines missions par la rencontre à domicile. La fréquence de ces visites et/ou rdv et contacts est un des indicateurs qui sera observé.

Au-delà du fait qu'il révèle une considération de l'utilisateur (on vient à lui, on l'interpelle, on s'intéresse), la visite à domicile et le contact régulier permettent de percevoir le contexte de vie de la personne et engage à un accompagnement au plus proche de ses besoins.

Enfin, le **mode participatif** de l'utilisateur sera privilégié. Néanmoins, il ne suffit pas le déclarer acteur de son parcours pour qu'il le devienne. Il faut lui donner les moyens de l'être en recherchant sa compréhension, son adhésion et surtout sa volonté.

Il s'agit donc de faire abstraction de ses propres curseurs pour retenir et respecter le projet de la personne, tout en menant à bien la mission d'améliorer sa situation ainsi qu'en tenant compte du contexte et des contraintes externes.

Cela implique de la pédagogie, dans la posture et les outils, surtout une **approche éthique qu'il est primordial** désormais d'avoir.

Au-delà du contenu même de la mission, celle-ci ne pourra pas être complètement accomplie si des freins périphériques mais prégnants ne sont pas levés.

#### b) Un accompagnement plus global

**Les difficultés de santé et familiales** sont celles qui sont repérées en interne comme des axes prioritaires de l'accompagnement global.

A titre d'illustration, il est extrêmement compliqué faire de l'accompagnement budgétaire avec une personne sous l'emprise d'une addiction. Sa nécessité à elle étant d'obtenir sa substance, son implication ne pourra être acquise sans qu'en parallèle une action soit menée par les partenaires compétents concernant le besoin qui l'accapare. De même, une personne hébergée en CHRS n'aura pas la même motivation à occuper sa place dans la société s'il connaît une rupture avec ses enfants.

L'UDAF de la Moselle s'engage dans le cadre d'un « projet Santé » transverse et piloté par une personne identifiée et (chef de projet, tous les services sont impliqués).

La démarche poursuit plusieurs objectifs :

- Informer les usagers
- Les aider lorsqu'ils le souhaitent à modifier leur comportement dans le parcours de soin
- mettre en œuvre des actions de préventions et sensibilisation (notamment par la participation aux campagnes nationales telles le mois sans tabac, octobre rose, ...) la Messine ...)
- améliorer l'information, voire la formation, des intervenants sociaux

- renforcer les partenariats avec les professionnels et institution de la santé.

Pour ce qui est de l'appréhension de la dimension familiale de l'accompagnement, plusieurs leviers devront être utilisés :

- La convention d'objectifs 2016-2020 formalisée avec l'Unaf et qui recentre l'action de l'UDAF de la Moselle sur deux actions qui devront dorénavant bénéficier aussi aux usagers de nos services : lire et faire lire et actions de soutien à la parentalité. Ces dernières prendront notamment la forme d'ateliers participatifs réunissant des parents dans le but de permettre une rencontre mais surtout leur expression sur des sujets précis.
- A moyens constants, des actions ponctuelles permettront aux services de l'UDAF de la Moselle de démontrer leur approche globale. Il en sera ainsi pour des projets sollicitant la solidarité au moment des fêtes de fin d'année en vue de favoriser le caractère familial de la période. Il est également noté par le service de protection juridique qu'en cas de décès d'une personne protégée, la relation avec la famille doit prendre une autre forme compte tenu de l'état de deuil de celle-ci.
- Les possibilités de soutien de la CAF dès lors qu'une réponse à un appel à projet correspondra à la fois à la couverture de besoins repérés en interne et aux priorités fixées par l'organisme en matière de soutien à la parentalité.

Si les conditions d'un accompagnement individualisé, efficace et globale sont réunies, il faut s'accorder sur le fait qu'aucun résultat ne sera louable si l'on ne peut constater de la bienveillance dans notre accompagnement

#### c) Un accompagnement bienveillant

La bienveillance implique inévitablement de la **bienveillance** mais pas seulement.

L'UDAF de la Moselle s'engage à mettre en œuvre des procédures d'alerte eu égard à des situations de maltraitance.

Le traitement et l'analyse des réclamations est également une obligation que l'institution se fait.

Néanmoins, sont arrêtées des perspectives de développement

- du **recueil et l'écoute** de la parole des usagers
- de la construction de la bienveillance, qui nous fera aller au-delà de la bienveillance de part notre positionnement **éthique**.

En complément d'une intervention performante, il est important de reconnaître que la gestion de l'organisation et des ressources humaines et financières conditionne la qualité du service rendu.

### **C- Unité dans la performance de la gestion**

La performance de gestion passe par des mesures de contrôle interne qui garantissent la sécurité, augmentent l'efficacité des interventions par la mise en exergue de difficultés et l'aide possible auprès des salariés.

L'efficacité, à savoir l'affectation des moyens alloués à la bonne réalisation des missions confiées est également un gage de qualité dans l'accomplissement de ces missions.

Enfin, la gestion des ressources humaines est un levier à ne pas négliger dans la recherche de l'amélioration de la qualité du travail.

#### a) Renforcement du contrôle interne :

Chaque service-métier et support- s'engage à mettre en place ou renforcer le contrôle interne.

Pour les services comportant de la gestion :

- Instauration de davantage de point de rupture (validation nécessaire pour réaliser une action)
- Détermination de critères « risque », d'indicateurs essentiels d'activités et contrôle régulier aux moyens d'exports ou croisement
- Mise à jour régulière des bases et des accès

#### b) La recherche systématique d'efficacité :

Les possibilités des financeurs ainsi que leurs exigences en termes de prise en charge conditionnent logiquement et légitimement les moyens alloués l'UDAF de la Moselle.

La bonne gestion est celle qui confortera l'Udaf comme opérateur et donc qui préservera l'outil de travail.

La condition essentielle d'une bonne gestion est l'affectation des moyens accordés à la réalisation de la mission et à une réalisation de qualité. C'est en cela que l'efficacité est un gage de performance de l'intervention.

Toute la chaîne de dépenses (du salarié jusqu'à la direction générale) doit donc être pensée dans le but de servir au mieux l'utilisateur.

Cela a plusieurs conséquences :

- Le besoin est la condition *sine qua non* de tout engagement financier
- Des priorités ou des conditions doivent être posées pour respecter des enveloppes fermées et l'engagement des services en ce sens doit être effectif et mesurable. A cet effet, une démarche de contractualisation sera initiée en interne en vue de responsabiliser tous les acteurs de la chaîne de dépense.
- Un contrôle de gestion doit être amplifié par des procédures de vérification de l'adéquation des demandes (moyens humains, matériels) et celles des organisations mise en place avec l'activité et la qualité attendue.
- Les contrats de fournitures et prestations sont régulièrement revus sur la base d'un cahier des charges actualisé et une nouvelle mise en concurrence.

c) L'amélioration de la qualité de vie au travail :

*La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle (...)*

*(...) la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail regroupe toutes les actions permettant d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci, et donc d'accroître la performance collective de l'entreprise et sa compétitivité, par l'engagement de chacun de ses acteurs.*

(accord national interprofessionnel du 19 juin 2013)

De façon à avoir une perception complète des priorités et des enjeux de la gestion des ressources humaines, l'attention sera portée à tous les **éléments composant le travail** mais également à ceux qui font partie de **son environnement**.

Des **indicateurs de veille** permettront, en plus des actions mises en place suite à diagnostic ou constats, notamment dans le cadre de la poursuite du plan de prévention des risques psycho sociaux, de prévenir ou traiter des situations de salariés en difficulté.

Chaque service fondera son organisation sur un **management bienveillant**, à savoir :

- équitable
- vigilant quant à une charge de travail adéquate et gérable
- stimulateur d'autonomie
- attentif aux leviers que constituent les évolutions technologiques, l'aménagement des espaces de travail et les relations quotidiennes.
- manifestant de la reconnaissance
- valorisant le travail effectué conformément aux prescriptions

Le caractère bienveillant de la gestion des ressources humaines est complémentaire du management exigeant et efficace qui s'applique à l'exécution de la mission et qui est décrit plus haut en termes de performance de l'intervention et de contrôle interne.

Par ailleurs, la qualité de vie au travail sera un objet du dialogue social.

Au-delà de sa progression interne, l'UDAF de Moselle, la plus grosse de France, a un rôle actif à jouer en externe au-delà de son cœur de mission.

II- L'Udaf de la Moselle : un partenaire ressource et responsable



Il ne serait pas concevable qu'en tant qu'opérateur important du champ social ne prenions pas part à notre échelle à la mise en œuvre de la politiques en faveur de l'emploi, tant en termes d'insertion que de maintien.

Par ailleurs, les questions d'ordre familial étant une orientation prioritaire de l'UDAF de la Moselle, il est effectivement prévu que nous renforçons notre rôle de coordination du réseau des mouvements familiaux et mette à profit les compétences professionnelles présentes pour développer des services au profit de familles.

Pour finir, il est important de situer notre action dans le cadre d'une filière d'accompagnement.

a) **Contribution à l'insertion professionnelle :**

- Instauration et développement d'un Politique Handicap :

Au-delà de l'obligation légale d'emploi de salariés reconnus travailleurs handicapés ou assimilés, il s'agit de :

- Maintenir en emploi les salariés dont les difficultés de santé justifie un examen de leur situation et la recherche de solutions adaptées
- Favoriser l'accueil et l'embauche de personnes reconnus travailleurs handicapés ou assimilés
- Développer l'accueil de stagiaires dans tous les services et recourir à d'autres dispositifs d'insertion lorsqu'il compatibles l'organisation de l'activité.

b) **Politique familiale :**

- Organiser, entretenir et faire grandir le réseau des mouvements familiaux.  
Le projet est que l'UDAF fasse le lien entre le réseau et les pouvoirs publics de façon à ce leur parole puisse être entendue sur des sujets intéressants les familles.  
Par ailleurs, le développement de projet commun sera fédérateur et pourra susciter de nouvelles adhésions.
- Mettre à profit les compétences professionnelles présentes pour développer des services au profit de familles. (ex : aide éducative budgétaire au bénéfice de personnels d'administrations)

c) **Formalisation de partenariats utiles et durables**

L'UDAF n'est qu'un maillon d'une filière de prise en charge.

La coordination entre tous les intervenants ne se décrète pas, elle ne peut être réelle et efficace que si les acteurs se sont entendus sur la répartition de leurs rôles ainsi que sur leurs besoins et leurs moyens.

Les partenaires sont soit institutionnels, soit opérationnels.

La formalisation de convention ou contrat pluriannuel d'objectifs qualitatifs mais aussi d'affectation de moyens alloués dépasse l'aspect formel. D'une part, cela permet à chaque partie d'avoir une vision prospective partagée, d'autre part c'est le symbole de l'engagement convergent vers une seule et même cible que sont les usagers. Chacun à un point de la chaîne, on se retrouve autour d'objectifs communs et on s'entend sur les moyens susceptibles d'y être affectés.

Pour les partenaires opérationnels, le préalable sera de commencer par leur présenter nos missions, nos mandats et de trouver ensemble la meilleure articulation pour que les usagers en voient davantage le bénéfice.

Ensuite, la formalisation de conventions de partenariat qui actent soit des projets communs, soit une meilleure articulation entre nous sera la tendance recherchée.