

# **Evaluation interne gouvernance**

**et**

# **Plan Local de Développement Associatif (PLDA)**

**n°2 : 2015-2020**

**Rapport – juin 2021**

**Soumis à validation du CA du  
11/10/2021**

**Date : juin 2020 à juillet 2021**

<b>Nom de l'établissement</b>	<b>Udaf 67</b> Union Départementale des Associations Familiales du Bas-Rhin
<b>Référentiel utilisé</b>	UNAF-UDAF Référentiel d'évaluation Plan Locale de Développement Associatif
<b>Date et version du référentiel</b>	2019
<b>Nom des évaluateurs</b>	<b>Laura BITEAUD, directrice adjointe</b> Chargée de l'Evaluation  <b>Comité de Pilotage (COFIL) est composé de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olivier LEMAIRE, directeur général</li> <li>• Laura BITEAUD, directrice qualité</li> <li>• Pierre BOESCH, administrateur</li> <li>• Josy CAILLER, administratrice</li> <li>• Marlyse PHILIP, administratrice</li> <li>• Jean-Marie HEYDT, président</li> </ul>
<b>Rapport rédigé par</b>	<b>Laura BITEAUD, directrice adjointe</b> Chargée de l'Evaluation <i>mai 2021</i>
<b>Rapport validé par</b>	<b>Le Comité de Pilotage</b> <i>18 juin 2021</i>
<b>Rapport validé par</b>	<b>Le Conseil d'administration</b> <i>XX janvier 2021</i>
<b>Présenté au personnel</b>	<i>Date à définir</i>



# Sommaire

## Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>Partie I : Présentation de l'Udaf.....</b>	<b>5</b>
<b>L'Udaf BAS-RHIN.....</b>	<b>6</b>
Son histoire.....	6
Ses missions.....	6
Son projet associatif.....	9
Son Plan Local de Développement Associatif (PLDA).....	9
Ses valeurs .....	10
<b>Partie II : Réalisation de l'évaluation .....</b>	<b>11</b>
<b>LES ELEMENTS METHODOLOGIQUES .....</b>	<b>11</b>
Les acteurs de l'évaluation : rôle et implication.....	11
Le cadre évaluatif.....	14
Le recueil et la saisie des données.....	15
<b>CALENDRIER D'EVALUATION .....</b>	<b>16</b>
<b>Partie III : présentation des résultats et analyse.....</b>	<b>17</b>
<b>ANALYSE QUANTITATIVE .....</b>	<b>17</b>
Outils et méthodes .....	17
Présentation des résultats.....	17
<b>ANALYSE QUALITATIVE.....</b>	<b>19</b>
Présentation des résultats.....	19
<b>COMPARAISON AVEC LA PRECEDENTE EVALUATION .....</b>	<b>25</b>
Gouvernance associative.....	25
<b>Partie IV : Plan d'action et moyens à mobiliser .....</b>	<b>26</b>
Classification des actions correctrices .....	26
Moyens à mobiliser .....	26
Plan d'action.....	26
<b>ANNEXES.....</b>	<b>29</b>

## Introduction

Malgré un contexte sanitaire et social bousculé ainsi qu'une gouvernance mouvante depuis 2018 (3 changements de direction générale entre 2018 et 2020, suppression du poste de directrice des services, refonte de l'organigramme encadrant), les secondes évaluations internes des services PJM et DPF ont été réalisées au cours de l'année 2020.

L'évaluation du service Famille Gouvernante, bien que non obligatoire, a également début en 2021.

La présente évaluation concerne le plan local de développement associatif ainsi que de la partie gouvernance associative des évaluations internes PJM et AGBF.

Un délai a été accordé par l'Etat au vu du contexte sanitaire, prolongeant la première échéance (pour les services PJM et AGBF) du 30 novembre à février 2021, puis octobre 2021.

En bref :

- 41 thématiques évaluées à l'aide du référentiel Unaf-Udaf portant sur: la Gouvernance associative, les personnes protégées des services PJM, les personnes accompagnées des services DPF, l'Organisation et gestion des ressources
- 18 séances de travaux collégiaux:
  - 3 séances pour la gouvernance associative et le PLDA
  - 10 séances pour les services PJM et DPF dont 2 communes
  - 5 séances sur l'organisation et la gestion des ressources
  - 5 en présentiel, le reste en visio
  - Représentation des administrateurs et de l'ensemble des métiers

Les séances collectives ont permis l'échange, la réflexion et la participation de chacun. Ce fut un temps dédié pour interroger nos pratiques, identifier les outils et supports à disposition et envisager ensemble des pistes d'amélioration à explorer.

Les rapports d'évaluation ont été rédigés à partir des travaux collectifs et des documents supports. Ils ont été :

- soumis à la relecture des participants aux séances de travail,
- présentés à l'équipe encadrante
- transmis aux membres du comité de pilotage
- mis à disposition de l'ensemble des salariés

⇒ **Les rapports et plan d'action ont pu être présentés et validés au cours des :**

- **Comité de pilotage Qualité – évaluations des services et RGPD du 7 mai 2021.**
- **Comité de pilotage Qualité – évaluation de la gouvernance associative et du PLDA du 18 juin 2021**

**Un grand MERCI à tous les participants !**

**La démarche d'évaluation c'est :**

- Une démarche d'analyse collective
- Un temps du partage des connaissances
- Un levier à la conduite du changement

**L'évaluation s'appuie sur :**

- sur les pratiques existantes et sur le fonctionnement du service, à partir du projet de service, du référentiel UNAF et des recommandations de bonnes pratiques de la Haute Autorité de Santé.
- sur les processus d'intervention repérés comme essentiels et leurs résultats
- sur les résultats des premières évaluations interne et externe

**La démarche d'évaluation permet :**

- de comprendre l'organisation, le fonctionnement et les finalités du service et de repérer les fonctionnements positifs ainsi que les dysfonctionnements ;
- d'établir un diagnostic partagé et de concevoir des pistes de progrès dans le souci d'améliorer continuellement les pratiques et la qualité des prestations délivrées ;
- de produire des connaissances partagées et de favoriser le transfert de compétences ;
- d'évaluer la capacité de l'établissement ou du service à s'ouvrir sur son environnement et de développer un réseau de proximité autour de l'utilisateur ;
- de mesurer l'articulation entre les objectifs du projet de service et les besoins et attentes des usagers
- de s'approprier les recommandations de bonnes pratiques
- de construire un plan d'action pour les cinq années à venir

# Partie I : Présentation de l'Udaf

## L'Udaf BAS-RHIN

### Son histoire

Issues du Conseil National de la Résistance, l'Unaf et les Udaf ont été créées par l'ordonnance du 3 mars 1945. Leur rôle est de représenter officiellement auprès des Pouvoirs Publics l'ensemble des familles vivant en France.

Reconnues depuis 1986 dans les statuts de l'Unaf, les Udaf permettent, quant à elles, aux Udaf d'une même région de coordonner la représentation officielle des familles auprès des instances régionales publiques et privées et, d'exprimer les intérêts d'ordre familiaux à l'échelle régionale. Depuis 2016 et la mise en œuvre de la réforme territoriale, l'Udaf Bas-Rhin fait partie de l'Uraf du Grand'Est.

L'Udaf du Bas-Rhin est une association constituée sous le régime de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, pour une durée illimitée et reconnue comme établissement d'utilité publique.

Elle a été déclarée à la préfecture du Bas-Rhin le 17 juin 1946, inscrite au tribunal d'instance de Strasbourg : volume 17 folio 38.

Elle a été agréée par l'Unaf, conformément à l'article 7, paragraphe 3 du Code de l'action sociale et des familles (CASF) le 19 octobre 1946.

Depuis le 26 juin 2019, elle est présidée par Jean-Marie HEYDT. Son conseil d'administration regroupe 32 membres.

L'Udaf du Bas Rhin est d'abord **une Union** qui rassemble. Cette Union est **départementale** : elle s'ancre sur un territoire qui a ses spécificités, qui porte une ambition collective. Elle regroupe **des associations** qui ont décidé d'agir ensemble. Ces associations sont **familiales** : elles font la promotion des familles, en considérant que c'est là que s'établissent les liens interpersonnels et intergénérationnels les plus porteurs pour chacun dans son développement personnel.

Le 18 octobre 1946, l'Udaf du Bas-Rhin obtient **la reconnaissance d'utilité publique** par laquelle elle représente l'ensemble des familles du département. Le mouvement familial apparaît ainsi comme **une solution solidaire** pour promouvoir la protection de la personne dans son environnement le plus proche, sa famille.

A côté de sa mission de représentation des familles, l'Udaf propose dès 1950 une prestation au moment de la création de la tutelle aux allocations familiales. Elle développe ses services de tutelles dans le cadre législatif des lois de 1966 et 1968 qui régissaient, jusqu'en 2007, la protection juridique des majeurs et la tutelle aux prestations sociales.

### Ses missions

Conformément à l'ordonnance du 3 Mars 1945, à la Loi du 11 Juillet 1975 et à l'Article L 211-1 du code de l'Action Sociale et des Familles, « 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'Etat, la région, le département, 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, notamment de l'agrément prévu à l'article L. 421-1 du code de la consommation, l'action civile relativement aux faits de nature à nuire aux intérêts moraux et matériels des familles, y compris pour les infractions prévues par l'article 227-24 du code pénal. »

En 2020, l'Udaf Bas-Rhin rassemble 37 associations dont :

- **8 mouvements familiaux à recrutement général** : Associations Familiales catholiques, Associations Familiales Laïques, Associations Familiales Protestantes (AFP) La source, AFP Germes d'Espoir, AFP Chrysalide, Association Générale des Familles, Familles Rurales, Union Départementale Confédération Syndicale des Familles
- **15 mouvements familiaux à recrutement spécifiques fédérés ou non fédérés** : Association de Parents, de Personnes Handicapées Mentales et de leurs Amis (AAPEI) de Strasbourg, AAPEI Haguenau Wissembourg, AAPEI Région de Saverne, Association Familiale de Loisirs Educatifs et de Formation (ALEF), Amis et Parents d'Enfants Inadaptés (APEI Centre Alsace), Association des paralysés de France, Dessine-moi une Passerelle, Enfance et Familles d'Adoption, Espoir 67, Jumeaux et plus, La famille du Cheminot, Organisation Populaire et Familiale des activités de loisirs (OPAL), SOS Papa et Maman, Typik ATypik, Union Nationale des Amis et familles de Malades Psychiques UNAFAM du Bas-Rhin
- **8 mouvements associés** : Fédérations des Centres Socioculturels du Bas-Rhin, Nadi Chaabi, Association Pierre Clément, Aide et intervention à domicile 67, Association des Familles de traumatisés crâniens d'Alsace et de Moselle, Association Famille Insertion Liaison (AFIL), Association Parentale d'Entraide aux Enfants atteints d'une Infirmité Motrice Cérébrale (APEEIMC), Femmes actives au foyer

Les bénévoles et représentants de l'Udaf portent la voix des familles et en défendent les intérêts au sein des **instances départementales** suivantes :

- Politique familiale et sociale : Caisse d'Allocations Familiales, Caisse Primaire d'Assurance Maladie,
- Solidarités : Centres Communaux d'Action Sociale et Centres Inter-communaux d'Action Sociale, Commission de Surendettement, Mission locale Alsace-Nord
- Santé/Handicap/vieillesse : Représentations des usagers du système de santé, Conseil Départemental de la Citoyenneté et de l'Autonomie
- Droit de la famille et parentalité : Commission d'Agrément pour l'Adoption d'un enfant pupille de l'Etat ou venant de l'étranger, Conseil de Famille des pupilles de l'Etat, Schéma Départemental de Services aux Familles
- Transport et services publics : Secrétariat permanent pour la prévention des pollutions industrielles (SPPI), Service Public de l'Education Routière et du permis de conduire, Commission consultative des services publics, locaux de Strasbourg,

- Habitat et cadre de vie : Offre Public de l'Habitat de l'Eurométropole de Strasbourg (EMS) Ophea, OPUS 67, Obernai Habitat, Commission DALO, Commission en sous-préfecture de Bas-Rhin, Commission de coordination des actions de prévention des expulsions locatives (CCAPEX), Comité d'Orientation du fonds solidarités pour le logement du département et de l'EMS, plan départemental d'action pour le logement et d'hébergement des personnes défavorisées, Service intégré d'accueil et d'orientation (SIAO), association d'accueil et d'hébergement pour les jeunes, agence départementale d'information sur le logement (ADIL), Conseil d'architecture, d'Urbanisme et d'environnement (CAUE)

Des commissions thématiques constituées d'administrateurs et bénévoles et assistés par les salariés se réunissent régulièrement pour faire remonter les préoccupations des familles.

L'Udaf du Bas-Rhin est un établissement du secteur social et médicosocial constitués de 137 professionnels du travail social, juristes, administratifs, gouvernant.e.s. Ensemble, ils assurent différentes missions réparties sur 6 services principaux que sont :

- Le **service Protection juridique des Majeurs** : sous l'autorité du Directeur Général et encadrés par 4 Chef (fes) de service répartis en :
  - 40 mandataires assermentés près du Tribunal Judiciaire de Strasbourg, 37.95 ETP,
  - 2 mandataires assermentées, 1,80 ETP, ayant des fonctions de formation, de remplacement et de soutien,
  - 13 assistantes tutélaires, 12.18 ETP,
  - 6 agents administratifs, 4.2 ETP en charge du courrier, standard, accueil),
  - 4 chefs (fes) de service, 3.9 équivalent temps plein,
  - La sous-traitance d'un agent de sécurité et de médiation pour l'accueil.
- Le **service Famille Gouvernante** : 9 gouvernant.e.s, une assistante tutélaire et une cheffe de service répartis sur 3 maisons
- Le **service Administratif et financier** : 2 comptables, 3 assistant.e.s de gestion, 6 aides comptables, 1 responsable (directrice adjointe administratif et financier)
- La **plateforme d'information et de soutien aux mandataires et habilitants familiaux** : 1 salarié (responsable du service juridique) et 1 bénévole
- **L'Action familiale** : 2 chargés de missions, 1 assistante administrative de direction, 1 assistant documentaire, 1 responsable (directrice adjointe) dont les missions sont :
  - Le soutien technique pour la mise en œuvre de la part 1
  - La mise en œuvre de la convention d'objectifs avec l'Unaf dont les actions sur 2016-2020 sont : Les espace parents en milieu scolaire, Lire et Faire lire, le parrainage
  - Le pilotage, l'animation et/ou la mise en œuvre d'actions spécifiques : Réseau des parents, Espaces de vie sociale, Collectif inter associatif d'aide aux aidants familiaux (CIAAF67), fonds d'intervention présence éducative sur le net (FIPEN)
- Le **service Accompagnement** qui regroupe plusieurs missions visant le retour à l'autonomie budgétaire, administrative et sociale du public par l'action socio-éducative :
  - une équipe pour l'exercice des mesures judiciaires avec 12 délégués aux prestations familiales et un chef de service,;

- mesure judiciaire d'aide à la gestion du budget familial prononcées par le juge des enfants
- mesure d'accompagnement judiciaire (MAJ) prononcée par le juge des tutelles
- une équipe pour l'exercice des mesures administratives et accompagnement contractuels avec 5 délégués et 1 chef de service :
  - mesure d'accompagnement social personnalisé avec gestion (MASP) (délégation de la Communauté européenne d'Alsace)
  - PASS contre le surendettement / Point Conseil Budget
  - Action logement
  - Ateliers numériques
- une équipe administrative transversale de 4 personnes

## Son projet associatif

Le projet institutionnel de 2011-2015 intitulé « Une démocratie vivante avec les familles » a donné sens à l'action de tous les membres de l'Udaf. Au terme de cinq années, le Conseil d'administration, réuni en séminaire le 14 novembre 2015, a dressé le bilan de sa mise en œuvre, s'appuyant aussi sur les outils d'évaluation de l'Unaf avec le logiciel OK Pilot. Il a défini les pistes de ce projet 2016-2020. Un groupe de travail du Conseil d'administration réuni le 18 janvier 2016, puis les deux réunions du Conseil qui ont suivi (29 janvier et 23 mars 2016), ont formalisé et finalisé le projet associatif présenté en Assemblée générale (28 mai 2016).

En 2016, le nouveau projet associatif s'inscrit dans la continuité de l'esprit et des valeurs institutionnelles et associatives de 2011. Ce projet associatif, complété par son Plan local de développement associatif (PLDA) courent de 2016 à 2020.

Le projet associatif 2016-2020 veut une Udaf active dans sa mission de représentation. Il la décrit comme une *force*, un *trait-d'union*, un *porte-voix* et un *lanceur d'alerte*.

Le contexte sanitaire de 2020 n'a pas permis d'engager l'action participative permettant d'élaborer le nouveau projet associatif. L'Udaf a fait le choix du présentiel pour mener ces travaux qui devront se tenir sur l'année 2021.

## Son Plan Local de Développement Associatif (PLDA)

Le PLDA de l'Udaf bas-Rhin portant sur les années 2016-2020 a été approuvé lors de l'assemblée générale du 28 mai 2016. Il se compose en deux parties :

- diagnostic
- plan d'actions

Le plan d'actions s'appuie sur quatre orientations principales :

- prospecter
- accueillir
- animer
- réactiver

La présente évaluation porte sur ces 4 orientations.

## Ses valeurs

L'accompagnement proposé par les services de l'Udaf du Bas-Rhin s'inscrit dans une philosophie réfléchie, construite et régulièrement réinterrogée. Il se traduit par une présence physique et éducative des professionnels dans les différentes phases traversées par les personnes et familles suivies : de l'adaptation à la réadaptation, de l'insertion à la vie quotidienne à l'intégration sociale.

Pour ce faire, les professionnels de l'Udaf s'astreignent à garantir l'accès aux droits des personnes et familles suivies, à les soutenir et à accompagner l'organisation de leur vie quotidienne en fonction des besoins de chacun et en personnalisant l'accompagnement. Si chaque personne ou famille suivie peut prétendre à la même qualité d'accompagnement, celui-ci est toujours individualisé en fonction des ressources, des capacités et des limites de chacun, et enfin, adapté en fonction de la nature de la mesure judiciaire.

L'accompagnement personnalisé proposé par les services de l'UDAF s'inscrit dans une quête permanente d'assurer la dignité et un mieux-vivre aux personnes suivies, de les inscrire au mieux dans la vie sociale et de tendre, en fonction des potentialités de chacun, vers plus d'autonomie.

## Partie II : Réalisation de l'évaluation

La présente évaluation propose la synthèse de :

- la partie gouvernance réalisée via les supports de l'évaluation interne des services PJM et AGBF mis à disposition par l'Unaf
- l'évaluation du PLDA réalisée via les outils mis à disposition par l'Unaf

Il s'agit de questionner les réalisations, identifier les leviers et freins dans la mise en œuvre du PLDA et de la gouvernance associative.

Les changements successifs de direction entre 2018 et 2020 ainsi que le changement de présidence ont impacté la réalisation de la seconde évaluation interne ainsi que la mise en œuvre du plan d'actions proposé dans le PLDA 2016-2020. A ces mouvements est venue s'ajouter la crise sanitaire 2020-21.

### LES ELEMENTS METHODOLOGIQUES

#### Les acteurs de l'évaluation : rôle et implication

Malgré le contexte complexe, l'Udaf du Bas-Rhin a tenu à réaliser ses évaluations en s'appuyant sur une démarche réflexive et participative. Pour ce faire, plusieurs acteurs se sont mobilisés pour contribuer à ce travail collectif :

- le **conseil d'administration (CA)** : s'assure que la démarche est mise en place dans le respect des échéances. Il communique les résultats de l'évaluation interne aux autorités ayant délivré les autorisations de fonctionnement
- Le **directeur général** : est responsable vis-à-vis des autorités délivrant les autorisations des aspects législatifs et règlementaires, et en notamment de l'autorisation de fonctionnement des services et de son renouvellement. Il s'assure en lien avec le CA, de disposer des moyens nécessaires pour conduire la démarche d'évaluation. Il est responsable de sa mise en œuvre.
- L'**équipe de direction** : composée du directeur général, des 2 directrices adjointes et de la chargée des ressources humaines. Il a fait office de comité de pilotage de la présente évaluation interne
- La **directrice adjointe qualité** : est chargée d'évaluation.  
Elle coordonne le travail d'évaluation en respectant la méthode posée.  
Elle met en place, coordonne et suit la démarche d'évaluation.  
Elle planifie, organise et anime les groupes de travail pour répondre aux exigences du référentiel et proposer des actions correctrices visant à l'amélioration des pratiques, propositions faites par les groupes. Elle procède à l'analyse, la rédaction du rapport d'évaluation et formalise le plan d'actions.
- Les **groupes de travail** dont la mission, en s'appuyant sur le référentiel, est de :
  - permettre l'échange, la réflexion et la participation de chacun
  - Interroger les pratiques
  - Identifier les outils et supports à disposition
  - Envisager ensemble des pistes d'amélioration à explorer

Il se sont réunis comme suit :

Dates	Format	Thématiques évaluées	Participants	
06/08	Présentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer les conditions du dialogue social et d'une bonne communication (D31)</li> <li>Respecter les procédures liées à l'organisation du travail (D32)</li> <li>Formaliser les responsabilités et délégations (D33)</li> </ul>	Directeur général Chargée RH Directrice adjointe	3
07/08	Présentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliser le recrutement (D27)</li> <li>Formaliser l'accueil et l'intégration des salariés (D28)</li> <li>Formaliser le développement des compétences individuelles et collectives (D29)</li> </ul>	Directeur général Chargée RH Directrice adjointe	3
22/10	Présentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer leur bienveillance et sécurité, gérer les risques (B15 et C23)</li> <li>Respecter les droits des personnes protégées et les informer de leurs droits (B11 et C19)</li> </ul>	1 chef de service PJM Chef de service juridique Chef de service AGBF-MAJ Directrice adjointe	4
26/10	Présentiel	Mettre en œuvre une gestion dynamique et sécuritaire de l'informatique (D41)	DPO, DAAF Directrice adjointe	4
03/11	Présentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter les ressources (D30)</li> <li>Piloter les équipes (D34)</li> <li>Disposer d'une documentation adaptée (D40)</li> </ul>	3 chefs de service Chargée RH Directrice adjointe	5
04/11	Visio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner avis aux pouvoirs publics (A3)</li> <li>Représenter l'ensemble des familles (A4)</li> <li>Animer des commissions (A5)</li> <li>Formaliser une politique de communication (A10)</li> <li>Plan local de développement associatif</li> </ul>	Directeur général, Président, 4 membres du bureau Directrice adjointe	7
06/11	Visio	Garantir l'accessibilité au service et un accueil de qualité (C22)	2 chefs de service Directrice adjointe	3
18/11	Visio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliser le projet de l'institution (A1)</li> <li>Contractualiser des objectifs pluriannuels (A2)</li> <li>Définir les rôles et responsabilités (A9)</li> <li>Gérer tout service d'intérêt familial (A6)</li> </ul>	Directeur général, Président, Assistante de direction 1 membre du bureau Directrice adjointe	5

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposer d'un fonctionnement statutaire et institutionnel conforme (A7)</li> <li>Respecter les règles de gouvernance associative (A8)</li> </ul>		
19/11	Visio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'insertion et l'ouverture du service au plan local (B17 et C25)</li> <li>Garantir la place du projet des services et l'adapter (B18 et C26)</li> </ul>	Directeur général Chargée RH 2 chefs de services du SA Chef de service juridique 2 chefs de service PJM Directrice adjointe	8
25/11	Visio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan local de développement associatif</li> </ul>	Directeur général, Président, 7 membres du bureau Directrice adjointe	9
27/11	Visio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer le budget (D35)</li> <li>Suivre et contrôler le budget (D36)</li> <li>Appliquer les règles comptables(D37)</li> <li>Suivre la trésorerie (D38)</li> <li>Etablir les bilans et les comptes de résultats (D39)</li> </ul>	Directeur général Trésorier DAAF Directrice adjointe	4
14/12	Visio	Personnaliser l'intervention (C21)	3 assistantes tutélaires 10 délégués 2 chefs de service Directrice adjointe	16
18/12	Visio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir leur participation (C20)</li> <li>Veiller à la gestion des PF dans l'intérêt de l'enfant et soutenir la fonction parentale(C24)</li> </ul>	3 assistantes tutélaires 10 délégués 2 chefs de service du SA Directrice adjointe	16
12 séances dont 5 en présentiel		41 thématiques évaluées	Représentation de l'ensemble des métiers	

La crise sanitaire a fortement limité le champ des possibles en termes de présentiels et de participations tant des usagers que des partenaires.

Précisons que les groupes de l'équipe AGBF étaient complétés par l'équipe MASP. En effet, le choix a été fait de privilégier la transversalité et l'essence éducative qui fait la spécificité du service accompagnement au sein duquel sont exercées les MJAGBF.

## Le cadre évaluatif

### Les documents de référence

Voici la liste des documents qui ont servi de base de travail pour la réalisation de cette évaluation :

- Les statuts de l'Udaf du Bas-Rhin
- L'autorisation de fonctionnement du 3 novembre 2010
- Le Document Unique des Délégations (DUD) et autre habilitations, délégations, pouvoir et/ou de signatures mis à jour le 1<sup>er</sup> avril 2020
- Le référentiel : « Unaf-Udaf le Référentiel d'évaluation interne des services des Udaf », Unaf 2019
- Le projet associatif 2016-2020
- Le plan local de développement associatif 2016-2020
- L'évaluation interne 2012-2015
- L'évaluation externe 2017
- Le projet des services 2018-22
- Le règlement de fonctionnement
- La Charte des droits et libertés de la personne accueillie
- Les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles – HAS
- La Loi du 2 janvier 2002 et décrets (dont décret 2007-975 relatif aux évaluations)
- La Loi du 5 mars 2007 réformant la PJM et la protection de l'enfance
- Le schéma régional des mandataires judiciaires et des délégués aux prestations familiales de la région Grand'Est 2020-2024
- Le guide pratique Région Centre-EST 2019 labellisé CNDPF

### Le référentiel

Un référentiel d'évaluation est un outil devant nous permettre de rendre compte de façon exhaustive et précise de la situation et du fonctionnement d'un service. Il permet de dégager les écarts existants entre une situation observée à un moment donné et les objectifs du service.

Le référentiel utilisé a été créé par l'Unaf en 2010 sur la base des documents suivants :

- La recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'HAS « La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre » (édition de *juillet 2008*)
- La recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'HAS « La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L 312.1 du CASF » (édition de *juillet 2009*)
- Les lois n° 2007-393 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs et réformant la protection de l'enfance, ainsi que les arrêtés, décrets et circulaires en découlant
- Le code de l'action sociale et des familles, en particulier tous les articles créés ou modifiés par les lois sus citées
- Le code civil, en particulier tous les articles créés ou modifiés par les lois sus citées
- La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale suite à l'assimilation des services tutélaires des Udaf aux ESSMS
- La loi 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, ainsi que les arrêtés, décrets et circulaires en découlant
- Le code du travail
- Les statuts de l'Unaf, le projet institutionnel de l'Unaf, le document de fonctionnement des Udaf

Le référentiel a été mis à jour en 2019 compte tenu des dernières évolutions légales. Il se compose de 4 domaines :

- La gouvernance associative
- Les personnes protégées des services PJM
- Les personnes accompagnées des services DPF
- L'organisation et la gestion des ressources

Ces **4 domaines** se répartissent en 41 chapitres qui sont autant d'**exigences** et 328 questions correspondant aux **critères**, dont certains sont obligatoires et d'autres recommandés.

Le référentiel est utilisé via un outil développé par l'Agence Française de la NORmalisation (AFNOR) : le logiciel Ok Pilot. Cet outil permet de guider le pilotage de l'évaluation, le recueil et l'analyse des données ainsi que l'élaboration du plan d'actions.

Notons néanmoins, que pour la présente évaluation et au vu du temps imparti, le logiciel a été exploité en partie.

S'ajoute ici pour le PLDA, le référentiel dédié mis à disposition par l'Unaf portant sur les 4 thématiques du PLDA :

- 21 questions pour l'axe prospecter
- 17 questions pour l'axe accueillir
- 30 questions pour l'axe animer
- 13 questions pour l'axe réactiver.

Chaque question est notée de 1 à 3.

## Le recueil et la saisie des données

Toutes les saisies dans OK Pilot ont été effectuées par la même personne, à savoir, la chargée d'évaluation. Cela présente un avantage en terme de cohérence dans la cotation et la justification des réponses.

Le recueil et la saisie des données ont été effectués comme suit :

- **Recueil de données** réalisé lors des séances de travail des groupes d'évaluation
- **Eléments de preuve** apportés par les participants et rangés (pendant ou après la séance) dans un fichier dédié ; saisis ensuite dans Ok Pilot
- **Cotation** de la réponse (fixation du pourcentage) effectué par le groupe lors des séances et saisie ensuite par la chargée d'évaluation
- **Actions correctrices** proposés par le groupe et saisis ensuite par la chargée d'évaluation

Toutes séances collectives étaient précédées d'une présentation rappelant le cadre règlementaire, les objectifs et les enjeux de l'évaluation interne et du PLDA. C'était aussi l'occasion de rappeler les règles déontologiques d'une évaluation ainsi que les règles de bons fonctionnement proposées pour chaque séance.

## CALENDRIER D'ÉVALUATION

La réalisation de cette seconde évaluation interne s'est faite en 3 phases :

- **Phase 1 : préparation** : juin – octobre 2020
  - Planification et définition de la méthode
  - Tri du référentiel et répartition des questions
  - Communication auprès des salariés et administrateurs
  - Appel à volontaires
  - Constitution des groupes et rétroplanning
  - Diffusion des groupes et rétroplanning
  - Préparation des supports pour chaque séance : Excel avec les questions, documents supports répertoriant les points de repères issus de :
    - La précédente évaluation interne
    - L'évaluation externe
    - Le projet des services
    - RBPP de l'HAS
  
- **Phase 2 : réalisation** : août – décembre 2020
  - Réunions des groupes : présentation de la démarche, la méthode, des règles de fonctionnement, lien avec les précédents travaux (évaluation interne, évaluation externe, projet des services)
  - Recensement des éléments de preuve
  - Saisie dans OK pilot
  
- **Phase 3 : Analyse et rédaction** : janvier-juin 2021
  - Rédaction des rapports
  - Ajustements après présentation à l'équipe d'encadrement
  - Validation du rapport définitif
  
- **Phase 4 : Suites et plan d'action** :
  - Transmission du rapport aux autorités au plus tard le 31/10/2021 (cf report du 16/12/2020, ref A-20-080188 en lien avec la crise sanitaire)
  - Planification et méthodologie de la réalisation du plan d'action

## Partie III : présentation des résultats et analyse

### ANALYSE QUANTITATIVE

#### Outils et méthodes

L'évaluation porte sur le degré de maîtrise de la pratique. Chaque question fait l'objet d'une notation spécifique avec justification, éléments de preuve et propositions d'actions correctrices.

Chaque question est notée selon les différents degrés de maîtrise proposés par Ok Pilot, à savoir :

Evaluation des pratiques	OK PILOT	Couleur
Pratique non existante, non initiée	0%	Rouge
Pratique émergente, expérimentée	20%	Rouge
Pratique organisée, maîtrisée en partie	40%	Orange
Pratique maîtrisée, formalisée et systématique	60%	Vert
Pratique qui va au-delà de l'exigence	60 à 100%	Vert

Le logiciel permet de dégager une cotation par :

- Question/critère
- Chapitre/exigence
- Domaine
- Globale

#### Présentation des résultats

Pour le domaine relatif à la **gouvernance associative**, la moyenne de cotation des chapitres qui le composent est de **69%**

A	Gouvernance associative	01-11-21	69%
A.1	Politique institutionnelle - Formaliser le projet de l'institution	12-23-20	56%
A.2	Politique institutionnelle - Contractualiser des objectifs pluriannuels	12-23-20	70%
A.3	Politique institutionnelle - Donner avis aux pouvoirs publics	12-23-20	60%
A.4	Politique institutionnelle - Représenter l'ensemble des familles	12-23-20	60%
A.5	Politique institutionnelle - Animer des commissions	12-23-20	70%
A.6	Politique institutionnelle - Gérer tout service d'intérêt familial	12-23-20	67%
A.7	Politique institutionnelle - Disposer d'un fonctionnement statutaire et institutionnel conforme	01-07-21	86%
A.8	Fonctionnement associatif - Respecter les règles de gouvernance associative	01-11-21	88%
A.9	Fonctionnement associatif - Définir les rôles et responsabilités	01-11-21	83%
A.10	Fonctionnement associatif - Formaliser une politique de communication	12-23-20	30%

Pour le domaine relatif aux personnes accompagnées **en MJAGBF**, la moyenne de cotation des chapitres qui le composent est de **75%**.

C	Les personnes accompagnées des services DPF	01-11-21	75%
C.19	Respecter les droits des personnes accompagnées	01-11-21	86%
C.20	Garantir leur participation	12-23-20	54%
C.21	Personnaliser l'intervention	12-23-20	80%
C.22	Garantir l'accessibilité au service et un accueil de qualité	12-23-20	70%
C.23	Assurer leur bien-être et sécurité, gérer les risques	12-23-20	80%
C.24	Veiller à la gestion des prestations familiales dans l'intérêt de l'enfant et soutenir la fonction parentale	12-23-20	85%
C.25	Favoriser l'insertion et l'ouverture du service au plan local	12-23-20	57%
C.26	Garantir la place du projet de service et l'adapter	12-23-20	78%

Pour le domaine relatif à **l'organisation et la gestion des ressources**, la moyenne de cotation des chapitres qui le composent est de **68%**.

D	Organisation et gestion des ressources	01-11-21	68%
D.27	Formaliser le recrutement et l'embauche des salariés	10-20-20	54%
D.28	Formaliser l'accueil et l'intégration des salariés	10-20-20	32%
D.29	Formaliser le développement des compétences individuelles et collectives	10-20-20	90%
D.30	Adapter les ressources humaines	12-23-20	71%
D.31	Créer les conditions du dialogue social et d'une bonne communication	08-07-20	88%
D.32	Respecter les procédures liées à l'organisation du travail	08-07-20	43%
D.33	Formaliser les responsabilités et délégations	08-07-20	27%
D.34	Piloter les équipes	12-23-20	50%
D.35	Elaborer le budget	12-23-20	94%
D.36	Suivre et contrôler le budget	12-23-20	73%
D.37	Appliquer les règles comptables	12-23-20	90%
D.38	Suivre la trésorerie	12-23-20	73%
D.39	Etablir les bilans et les comptes de résultats	12-23-20	91%
D.40	Disposer d'une documentation adaptée	12-23-20	50%
D.41	Mettre en œuvre une gestion dynamique et sécuritaire de l'informatique	01-11-21	66%

Pour l'ensemble des chapitres, et tous domaines confondus, la cotation générale est de **71%**.

<b>TOTAL</b>	<b>Évaluation globale de la check-list</b>	<b>71%</b>
--------------	--	------------

## ANALYSE QUALITATIVE

### Présentation des résultats

Les résultats sont présentés par chapitre d'évaluation avec d'une part les éléments communs aux services PJM et DPF, à savoir :

- La gouvernance associative
- L'organisation et la gestion des ressources

Puis, les éléments propres à chaque service PJM et AGBF que nous ne présenterons pas ici puisqu'ils font l'objet de rapports dédiés.

Pour chacun de ces chapitres, les résultats présentés sont issus de :

- l'analyse des pratiques réalisée lors de chaque séance collective d'évaluation
- l'analyse quantitative

L'analyse de ces résultats mènent, dans un second temps, à l'identification des points forts et des principaux axes d'amélioration. Nous avons également pointé les risques afférant.

La présentation établie grâce au logiciel Ok pilot propose une moyenne de cotation par tranches comme suit :

	Cotation	Analyse
✓	Moyenne comprise entre 60 et 100%	Bonne maîtrise
!	Moyenne comprise entre 21 et 59%	Vigilance ! maîtrise partielle
X	Moyenne comprise entre 0 et 20%	Attention ! Défaut de maîtrise

### Gouvernance associative

Chapitres référentiel	Résultats	
<b>Politique institutionnelle</b>		
A.1	Formaliser le projet de l'institution	!
A.2	Contractualiser des objectifs pluriannuels	✓
A.3	Donner avis aux pouvoirs publics	✓
A.4	Représenter l'ensemble des familles	✓
A.5	Animer des commissions	✓
A.6	Gérer tout service d'intérêt familial	✓
A.7	Disposer d'un fonctionnement statutaire et institutionnel conforme	✓

Fonctionnement associatif		
A.8	Respecter les règles de gouvernance associative	✓
A.9	Définir les rôles et responsabilités	✓
A.10	Formaliser une politique de communication	X
Evaluation interne de la Gouvernance associative		
Analyse		
Points forts		Principaux points à améliorer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Udaf Bas-Rhin est en conformité avec le fonctionnement associatif et institutionnel</li> <li>• L'Udaf 67 dispose d'un projet associatif 2016-20 complété par un Plan local de développement associatif 2016-20</li> <li>• L'Udaf 67 est présente dans le champ politique et représentatif local</li> <li>• L'Udaf 67 est impliquée dans son réseau national</li> <li>• L'Udaf 67 rassemble un réseau de bénévoles impliqués au sein de commissions thématiques</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de stratégie globale de communication</li> <li>• Cloisonnement des commissions</li> <li>• Absence de transversalité</li> <li>• Absence de pilotage et de suivi</li> <li>• Insuffisance de la participation des familles</li> </ul>
Risques		6 actions correctrices identifiées
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essoufflement des acteurs bénévoles et salariés du fait de l'absence de visibilité sur les travaux</li> <li>• Perte de la notoriété antérieure</li> <li>• Perte d'adhérents</li> <li>• Disparition du champ local des politiques familiales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir une stratégie globale (interne et externe) de communication (1)</li> <li>• Définir le pilotage, fonctionnement et suivi de la politique familiale et des commissions (1)</li> <li>• Désigner un pilote et une instance de suivi pour le renouvellement du projet associatif (1)</li> <li>• Formaliser une procédure de renouvellement des représentations (1)</li> <li>• Définir les modalités de consultation de tous les acteurs (salariés, bénévoles, familles) au projet associatif (2)</li> <li>• Formaliser une procédure de gestion des devis (3)</li> </ul>

## Le plan local de développement associatif (PLDA)

Axe 1 : PROSPECTER (1,05/3)	
Points forts	Principaux points à améliorer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'un diagnostic</li> <li>• Rencontres régulières avec les acteurs et partenaires</li> <li>• Commissions de contrôle santé, CCAS, Temps de l'enfant</li> <li>• Invitation des associations non adhérentes aux événements proposées par l'Udaf (associations locales, EVS, associations de parents d'élèves, ...)</li> <li>• Sites internet relaient les actions proposées par l'Udaf (Udaf, Réseau des parents, Paroles aux aidants)</li> <li>• Accompagnement individualisé des associations candidates à l'adhésion Udaf</li> <li>• Lien avec les réseaux associatif partenaires (FDCSC et MJC ; cf préconisation du PLDA n°1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de listing des associations à prospecter</li> <li>• Absence de plan de prospection et de visibilité sur les moyens alloués à cette mission</li> <li>• Vieillesse de la dynamique familiale avec difficulté à renouveler les membres actifs</li> <li>• Comptage des adhérents à moderniser (1 adhérent = 1 voix)</li> <li>• Investir des thématiques sous-investies : environnement, développement durable, transport, emploi (cf préconisation du PLDA n°1)</li> </ul>
	<b>8 actions correctrices identifiées</b>
<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvrir la réunion de présentation de l'Udaf des nouveaux administrateurs à l'ensemble des représentants familiaux</li> <li>• Chantier communication</li> <li>• Désignation d'un pilote et de moyens pour mettre en place et faire vivre le plan de prospection</li> <li>• Resserrer les liens entre la commission de contrôle et les associations familiales</li> <li>• Améliorer l'articulation entre les représentants familiaux et les services de l'Udaf</li> <li>• Appliquer les principes du RGPD à l'activité familiale</li> <li>• Encourager l'adhésion des représentants familiaux non membres d'association familiale</li> <li>• Réactiver la conférence des mouvements</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte d'adhérents</li> <li>• Baisse de représentativité du mouvement familial</li> <li>• Absence de visibilité du mouvement familial dans les politiques publiques locales</li> </ul>	

<b>Axe 2 : ACCUEILLIR (1/3)</b>	
<b>Points forts</b>	<b>Principaux points à améliorer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation des associations nouvellement adhérentes en CA et AG</li> <li>• Ouverture du parcours d'intégration des salariés (présentation par et de chaque service) aux administrateurs</li> <li>• Remise des plaquettes de présentation des différents services et missions de l'Udaf aux nouveaux administrateurs et associations adhérentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil des nouvelles associations adhérentes</li> <li>• Accueil des nouveaux bénévoles</li> <li>• Représentativité de l'Udaf aux regards de la multiplicité de familles bas-rhinoise</li> </ul>
<b>Risques</b>	<b>7 actions correctrices identifiées</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méconnaissance des services, dispositifs et actions de l'Udaf par les adhérents et bénévoles</li> <li>• Dégradation de la mission de représentation de toutes les familles</li> <li>• Incompréhension des mandats de représentation familiale</li> <li>• Isolement et découragement des nouveaux bénévoles et nouvelles associations adhérentes</li> <li>• Attractivité de l'Udaf limitée</li> <li>• Absence de sentiment d'appartenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire et formaliser un parcours d'accueil des nouvelles associations adhérents et nouveaux bénévoles</li> <li>• Actualiser le kit de bienvenue des nouveaux administrateurs, nouveaux représentants familiaux et nouvelles associations membres et associées</li> <li>• Ouverture du parcours d'intégration des nouveaux salariés aux administrateurs et représentants familiaux</li> <li>• Systématiser les rencontres entre le président de l'Udaf et le président d'une nouvelle association adhérente</li> <li>• Définir les moyens alloués à cette mission</li> <li>• Mettre en place un séminaire des présidents-directeurs</li> <li>• Réactiver l'invitation des administrateurs à la cérémonie annuelle des vœux de l'Udaf</li> </ul>

Axe 3 : ANIMER (1,93/3)	
Points forts	Principaux points à améliorer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de données des contacts des associations</li> <li>• Utilisation et mise à jour du logiciel Adhelis</li> <li>• Animation thématique de la vie de l'union via ses commissions, groupes de travail et événements</li> <li>• Outils de communication : sites internet, extranet, Fiches infos</li> <li>• Relais des informations (appels à projet, actions, événements, réunion thématique ...)</li> <li>• Invitation systématique des associations membres et associées aux AG de l'Udaf</li> <li>• Consultation et implication des associations familiales sur différentes thématiques (enquête, invitation, questionnaire)</li> <li>• Mise en place d'une procédure de recrutement des représentants familiaux votée en CA</li> <li>• Proposition de formations</li> <li>• Accompagnement individuel et méthodologique sur les appels à projet et construction d'actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulation de l'information au sein des associations membres et associées : ciblées par thématiques les contacts</li> <li>• Saisie par les associations des informations transmises</li> <li>• Supports de communication</li> <li>• Participation aux AG des associations membres et associées</li> <li>• Fréquence de la conférence des mouvements</li> <li>• Partage des travaux réalisés au sein des commissions en CA</li> <li>• Temps conviviaux à destination des bénévoles et associations adhérentes pour faire ciment</li> <li>• Absence de plan d'action d'animation</li> </ul>
<b>Risques</b>	<b>5 actions correctrices identifiées</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte d'information</li> <li>• Vision en silos et manque de transversalité</li> <li>• Essoufflement de l'engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chantier communication (extranet, site, plaquette, ...)</li> <li>• Etablir un protocole de participation aux AG (réception de l'invitation, identification du participant, retour) incluant un administrateur et un salarié</li> <li>• Elargissement de la commission de contrôle en commission de développement et d'accompagnement associatifs (cf PLDA 2016-2022)</li> <li>• Désignation d'un pilote et de moyens pour mettre en place et faire vivre le plan d'animation</li> <li>• Valorisation des actions des associations familiales via la mise en place d'une réserve d'idées</li> </ul>

Axe 4 : REACTIVER (0,46/3)	
Analyse	
Points forts	Principaux points à améliorer
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagnement individualisé pour les associations en difficultés suite aux alertes relayées par la commission de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veille sur la situation des associations adhérentes en particulier celles en difficultés, en sommeil, en partance</li> </ul>
Risques	3 actions correctrices identifiées
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perte d'adhérents</li> <li>Disparition d'associations familiales</li> <li>Perte de l'engagement dans le collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Désignation d'un pilote et des moyens pour mettre en place et faire vivre le plan de développement associatif et de réactivation</li> <li>Définir une stratégie pour éviter les départs d'associations adhérentes</li> <li>Définir des indicateurs de veille pour identifier les associations en partance</li> </ul>

## COMPARAISON AVEC LA PRECEDENTE EVALUATION

La cotation générale est en légère progression par rapport à la précédente évaluation interne de 2015, passant de **67% à 71%.**, et de **66 à 69%** pour la partie gouvernance.

Chapitre par chapitre, les tableaux ci-dessous reprennent et analysent les évolutions de cotations entre les deux évaluations.

Nous ne présentons pas de comparaison pour le PLDA puisqu'il s'agit ici de sa première évaluation.

### Gouvernance associative

	2015	2020		Analyse
A.1 Politique institutionnelle <b>Formaliser le projet de l'institution</b>	74%	56%		<i>Le projet associatif courait jusqu'en 2020. Les travaux de réécriture n'ont pas démarré, ce qui explique la baisse de cotation.</i>
A.2 Politique institutionnelle <b>Contractualiser des objectifs pluriannuels</b>	73%	70%		
A.3 Politique institutionnelle <b>Donner avis aux pouvoirs publics</b>	40%	60%		<i>Les commissions thématiques sont un support efficace pour donner avis au pouvoir public.</i>
A.4 Politique institutionnelle <b>Représenter l'ensemble des familles</b>	56%	60%		<i>L'Udaf veille à occuper activement les représentation en prenant de recenser annuellement les rapports de mandat.</i>
A.5 Politique institutionnelle <b>Animer des commissions</b>	60%	70%		<i>Si les commissions sont actives, il reste encore à annualiser leur feuille de route pour parfaire leur réactivité.</i>
A.6 Politique institutionnelle <b>Gérer tout service d'intérêt familial</b>	76%	67%		<i>La participation active de l'Udaf dans les différents schémas territoriaux est à noter et à poursuivre.</i>
A.7 Politique institutionnelle <b>Disposer d'un fonctionnement statutaire et institutionnel conforme</b>	78%	86%		<i>Les formations Unafor sont proposées aux administrateurs depuis 2019. Dès que le contexte sanitaire le permettra le parcours d'intégration leur sera également proposé.</i>
A.8 Fonctionnement associatif <b>Respecter les règles de gouvernance associative</b>	90%	88%		<i>En 2020, la démarche RGPD a démarré avec l'élaboration d'un premier registre.</i>
A.9 Fonctionnement associatif <b>Définir les rôles et responsabilités</b>	80%	83%		<i>Les rôles et missions sont définis et mériteraient d'être affinés, notamment pour les référents politiques des commissions.</i>
A.10 Fonctionnement associatif <b>Formaliser une politique de communication</b>	32%	30%		<i>Malgré son inscription au rapport moral et d'orientation de 2019, le chantier communication n'a pas été enclenché.</i>
	66%	69%		<i>Le chantier communication ainsi que l'élaboration de nouveau projet associatif sont les deux points à travailler en priorité afin de maintenir cohérence et mobilisation salariale et bénévole.</i>

## Partie IV : Plan d'action et moyens à mobiliser

### Classification des actions correctrices

Pour la partie gouvernance associative et PLDA, 21 actions correctrices sont identifiées :

- 8 pour la partie gouvernance
- 23 pour le PLDA qui se répartissent ainsi :
  - 8 pour l'axe prospecter
  - 7 pour l'axe accueillir
  - 5 pour l'axe animer
  - 3 pour l'axe réactiver

Le COPIL de pilotage Qualité - évaluation gouvernance/PLDA a priorisé les actions correctrices comme suit :

- Avant le 31/12/2021 : actions de priorité 1
- Avant le 31/12/2023 : actions de priorité 2
- Avant le 31/12/2024 : actions de priorité 3
- Avant le 31/12/2025 : actions de priorité 4

### Moyens à mobiliser

Différents moyens sont mobilisés pour permettre à l'Udaf du Bas-Rhin de structurer une organisation propre à la poursuite de la démarche d'amélioration.

Cette démarche s'organise autour de groupes de travail spécifiques et des instances existantes :

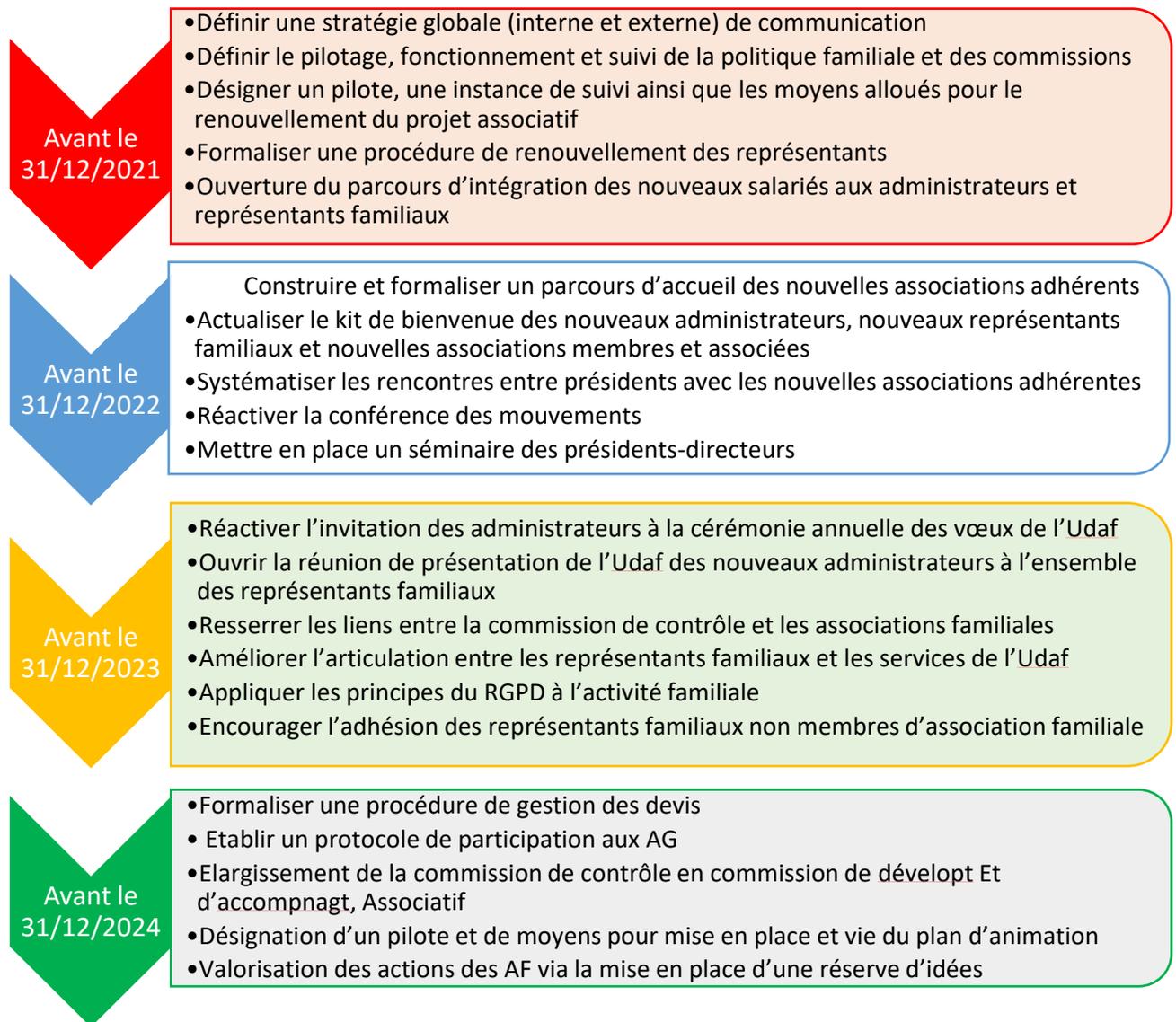
- Bureau et conseil d'administration
- Réunions direction, services supports et cadres
- Réunions d'équipes
- Groupes thématiques
- L'équipe Action familiale

### Plan d'action

Suite aux différentes évaluations internes la planification de plans d'actions 2021-2025 à l'Udaf se décline en 5 axes:

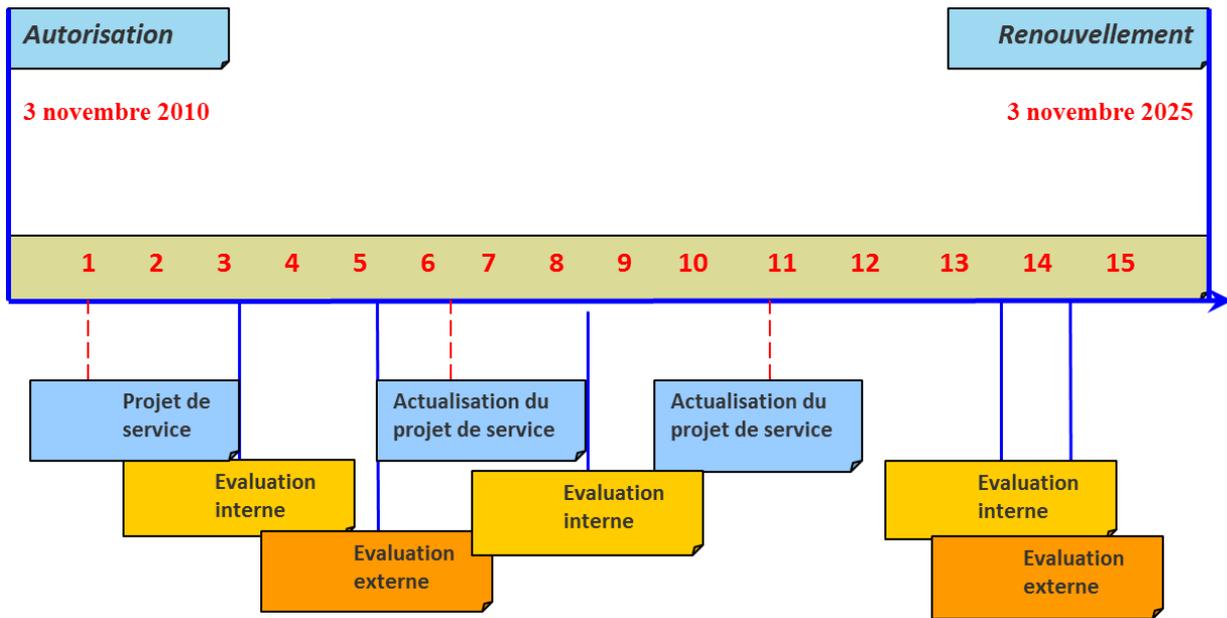
- un plan d'actions propre à la gouvernance associative en lien avec le PLDA
- Un plan d'actions transverse aux service PJM et SA
- Un plan d'actions propre au service PJM
- Un plan d'actions propre au service Accompagnement (dont MJAGBF)
- Un plan d'action pour famille gouvernante

## Priorisation des actions correctrices gouvernance associative et PLDA



- La désignation d'un pilote, d'une instance de suivi ainsi que des moyens alloués pour le renouvellement du projet associatif inclut:
  - la réactivation / PLDA
  - une stratégie pour éviter les départs d'associations adhérentes
  - la définition des indicateurs de veille pour identifier les associations en partance
  - la désignation d'un pilote et des moyens pour mettre en place et faire vivre :
    - le plan de prospection
    - le plan d'animation
    - le plan de développement associatif

Récapitulatif de la démarche globale d'évaluation



## ANNEXES

Annexe 1      [Projet associatif 2016-2020](#)

Annexe 2      [Plan local de développement associatif 2016-2022](#)