



# PROJET STRATÉGIQUE 2016 - 2020

[www.adelis.asso.fr](http://www.adelis.asso.fr)



adelis



## Présentation du projet stratégique

Pour l'élaboration de son projet stratégique 2016-2020, ADELIS a construit sa réflexion et a procédé à ses choix en s'appuyant, d'une part, sur son projet associatif et, d'autre part, sur l'analyse des actions réalisées et des éléments de contexte nouveaux, avérés ou probables.

C'est ainsi qu'en matière de contexte, ont notamment été examinées les questions relatives aux transitions démographiques, à l'emploi, aux finances publiques et aux migrations.

Ce contexte conduit ADELIS à réaffirmer la pertinence de son projet associatif. Celui-ci reste le socle et le référent pour l'analyse des évolutions à opérer au cours des cinq prochaines années. En effet, des transformations sociétales, des évolutions politiques ou économiques et des modifications réglementaires, ne manqueront pas d'impacter notre association dans chacune de ses activités et leurs modèles économiques. Pour continuer à répondre aux besoins sociétaux, objet de son projet associatif, ADELIS doit réagir, évoluer et poursuivre sa croissance, afin de mener à bien ses missions dans les meilleures conditions. Ainsi, les évolutions porteront sur les compétences de nos équipes, l'incitation et le soutien à l'innovation, l'élargissement de notre territoire géographique d'intervention, mais aussi sur le développement de nos capacités à générer de nouvelles actions en toute autonomie ou par le recours à des mutualisations.

**La vision stratégique de cette croissance d'ADELIS sur les cinq prochaines années, par métaphore de "grands chapiteaux" que sont les activités de l'association, où les publics sont accueillis, consiste à "élargir l'espace de nos tentes", "étendre nos cordages" et "renforcer nos piquets".**

L'objet de ce projet stratégique 2016-2020 vise aussi à assurer la pérennité de notre association, sans perdre de vue sa vocation, sa raison d'être. Il faut davantage la faire connaître et valoriser l'utilité sociale de ses actions ordonnées au bien commun. Cela se réalisera avec le concours de tous.

Le professionnalisme de ses 120 salariés, l'engagement de sa gouvernance, la confiance de ses partenaires et une assise financière satisfaisante, issus de ses 70 ans d'existence, constituent la meilleure garantie d'une réussite de ses choix stratégiques.

Dès lors, nous avons souhaité établir cette feuille de route avec tous les acteurs, tant internes qu'externes. Et nous avons pu mesurer à quel point l'intelligence collective est une richesse. Les différentes étapes de la démarche ont permis de faire émerger les quatre axes du projet stratégique 2016-2020 et affiner les objectifs concrets de chacun d'eux.

S'il est ambitieux, ce projet reste néanmoins réaliste, car il doit bien évidemment se concrétiser, par étapes, tout au long des cinq prochaines années, en continuant d'impliquer toutes les parties prenantes, en particulier dans l'élaboration des plans d'actions annuels, dans leur mise en œuvre et leur évaluation continue. ADELIS veillera pour cela à les accompagner au cours des différentes phases de transition à venir, en agissant sur ses organisations et ses fonctionnements.

Le développement d'ADELIS se traduira aussi nécessairement par une évolution de ses modèles économiques, par l'optimisation et la rationalisation de ses moyens, une diversification de ses sources de financement, ainsi que par un engagement plus marqué dans des démarches de coopération et de mutualisation.

À tous les stades de mise en œuvre des quatre axes de ce projet stratégique, il est indispensable qu'ADELIS se donne les moyens d'une démarche pragmatique d'amélioration permanente de la qualité, basée sur des référentiels de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). ADELIS doit évaluer le service rendu et son impact social, ainsi que les modalités de sa réalisation. Cela nous permettra de nous distinguer dans des secteurs de plus en plus concurrentiels. Cette démarche qualité progressivement généralisée s'intégrera dans un engagement plus global de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) de l'ESS.

## La démarche d'élaboration collective

En décembre 2011, ADELIS a adopté un plan stratégique pour la période 2012-2015. Plus récemment, en 2013, elle a formalisé son projet associatif, réaffirmant l'objet de l'association, le socle de ses valeurs, son mode de gouvernance et sa volonté de contribuer au développement de son territoire.

En février 2015, le conseil d'administration a décidé de se doter d'un nouveau plan stratégique pour la période 2016-2020. **Au nom même de ses choix de gouvernance, cette entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire a souhaité solliciter la participation de l'ensemble de ses acteurs à l'élaboration de ce plan.** Elle s'est, pour cela, engagée dans une démarche en plusieurs étapes.

De février à décembre 2015 :

### état des lieux et choix méthodologique

- État des lieux partagé entre les administrateurs et les directions
- Premiers éléments stratégiques envisagés et choix de la méthode de consultation
- Rédaction d'un document de travail visant à bâtir le futur projet stratégique
- Validation de ce document par le conseil d'administration du 18 décembre 2015

De janvier à mars 2016 :

### mobilisation et consultation des acteurs

- Diffusion et présentation du document de travail à toutes les équipes par les administrateurs et le Directeur général
- Synthèse et rédaction sous forme de 22 items des principaux axes d'orientations possibles
- Consultation animée par Cosmedine, avec Colorvote et sur la base des mêmes items, de l'ensemble des équipes, des directions et des administrateurs, de façon distincte
- Compilation par Cosmedine des résultats et débats des dix groupes consultés

En avril et mai 2016 :

### synthèse et validation des éléments du projet

- Restitution aux administrateurs et directions du rapport de la consultation des acteurs, appropriation conjointe des éléments, échange sur les axes et objectifs stratégiques à retenir
- Formalisation d'un premier texte sur la base des éléments retenus par les administrateurs
- Présentation de la restitution de Cosmedine et du texte en évolution par le Directeur général aux différentes équipes
- Finalisation collective du texte par la commission stratégique et le comité de direction, validé par le bureau
- Adoption du projet stratégique 2016 - 2020 d'ADELIS par son conseil d'administration du 25 mai 2016

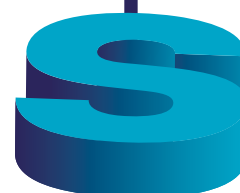
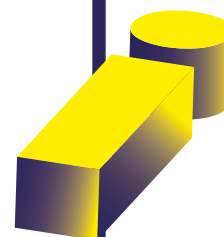
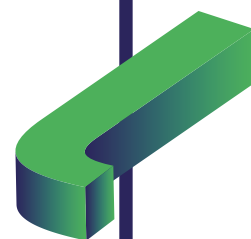
En juin 2016 :

### présentation et diffusion du projet stratégique

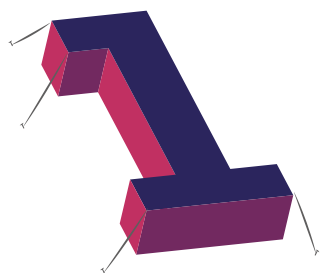
- Présentation à l'assemblée générale d'ADELIS et à ses invités, le 16 juin 2016
- Diffusion de la plaquette du projet stratégique 2016 - 2020 avec le rapport d'activité 2015

**L'ensemble de ce projet stratégique sera décliné en plans d'action annuels, élaborés collectivement avec tous les acteurs, définissant des objectifs comprenant des éléments quantitatifs et qualitatifs mesurables.** Les premiers plans d'action, un général et par activités, seront élaborés dès l'automne 2016 pour l'année 2017.

Ce projet stratégique 2016-2020 restera dynamique. Il sera actualisé en fonction des mises en œuvre constatées et de l'évolution de l'environnement.



## AXE



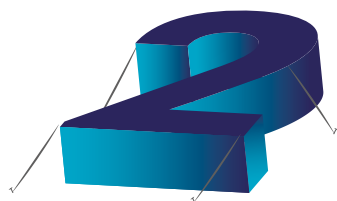
## SE DÉVELOPPER

**Se développer pour répondre aux besoins sociétaux et conduire, dans de bonnes conditions, les missions qui sont au cœur de son projet associatif**

1. ADELIS examinera l'ensemble des modalités d'ouverture de son activité de logements accompagnés au public senior autonome, dont les revenus se situent principalement en dessous des plafonds de ressource du logement social. Pour répondre aux besoins de cette population en constante augmentation, des expérimentations concrètes dans ce domaine devront voir le jour dans les cinq ans à venir (120 à 200 logements sur Nantes Métropole). Ce développement pourra s'envisager par de nouvelles résidences dédiées, par des résidences intergénérationnelles ou au sein même de certaines de nos résidences actuelles.
2. ADELIS cherchera, en concertation avec ses partenaires, notamment le réseau URHAJ et en liaison avec les institutions concernées, à créer de nouvelles résidences Habitat Jeunes dans la métropole (100 à 300 logements) et envisagera les possibilités d'élargir son champ d'action à d'autres territoires ayant des besoins non satisfaits. Elle s'appuiera, pour cela, sur l'expérimentation engagée avec deux résidences dans le vignoble nantais.
3. ADELIS continuera à être force de proposition en matière d'accompagnement vers l'emploi par la "relation-entreprise", en particulier par le redéploiement de la méthode Intervention sur les Offres et les Demandes (IOD). Elle cherchera avec cette méthode, à diversifier ses interlocuteurs publics et à développer géographiquement son territoire d'intervention. Outre le Département de Loire-Atlantique au sein des Unités Emploi et ses deux métropoles au sein des Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE), elle se positionnera sur des marchés publics auprès de la Direccte et/ou Pôle Emploi et/ou d'autres collectivités, au-delà de la Loire-Atlantique.
4. ADELIS poursuivra ses interventions d'accompagnement social en les adaptant aux besoins des publics (logés ou non) et aux financements possibles. Elle s'engagera dans des innovations visant de nouveaux publics et de nouveaux besoins.
5. ADELIS s'appuiera sur la cuisine de Port-Beaulieu pour développer un réseau de restaurants concédés et de points de livraison de repas.



# AXE



## S'ADAPTER HUMAINEMENT

### Adapter ses organisations et ses fonctionnements aux évolutions de l'environnement, en accompagnant tous les acteurs dans cette période de transition, collective et individuelle

- 1. ADELIS renforcera sa logique permanente de mobilisation de l'intelligence collective** sur ses évolutions, le recensement des initiatives de chacun et le partage des expériences des uns et des autres, dans une optique d'amélioration continue de la qualité des activités.  
anticipation des besoins de l'entreprise pour le développement et l'évolution de ses activités. Elle doit aussi permettre l'expression des appétences, la valorisation des compétences et un meilleur accompagnement de chacun dans son projet d'évolution professionnel interne ou externe.
- 2. ADELIS poursuivra l'accroissement du nombre de ses adhérents** et leur représentativité au regard de ses activités. Et dans le but de renforcer sa gouvernance politique, ADELIS s'attachera à adapter et davantage formaliser le cadre de ses différents engagements, à les rendre attractifs, soutenables et sur des durées propices à choisir de s'y investir.
- 3. ADELIS dynamisera le dialogue social** en valorisant ce qui existe déjà, dans le cadre du respect de la liberté d'expression et de la logique propre à chaque type d'acteur. Ce dialogue social doit d'abord se vivre dans le fonctionnement quotidien de chacun des services, collectivement et individuellement. Il se vit aussi au sein des Instances Représentatives du Personnel (IRP) et dans le dialogue entre les syndicats et la direction. Enfin, ADELIS s'attachera à favoriser et formaliser l'expression de l'ensemble du personnel.
- 4. ADELIS poursuivra la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC)** pour préparer les personnels aux changements à venir, les accompagner dans le maintien à l'emploi et le développement des compétences grâce à la formation. La GPEC doit permettre une meilleure
- 5. ADELIS poursuivra l'amélioration continue de la gestion centralisée de la demande de logement** et la gestion des résidences par pôle, dans l'intérêt des demandeurs et des résidents, tout en optimisant les moyens dédiés.
- 6. ADELIS s'attachera à consolider son expertise de la "relation-entreprise" en matière d'accompagnement à l'emploi**, en renforçant les compétences de ses équipes en la matière et en partageant cette expérience avec d'autres associations partenaires (Transfert et Le Relais du Mans).
- 7. ADELIS accompagnera son équipe de restauration dans les évolutions de production** (modalités et volumes) et de distribution de repas (liaison froide) induites par les développements de l'activité sur différents sites.



## AXE



# ÉVOLUER ÉCONOMIQUEMENT

**Faire évoluer ses modèles économiques, les optimiser et diversifier ses sources de financement, pour consolider la pérennité de son action**

1. ADELIS se dotera d'un outillage performant d'analyse et de prospective financière pour lui permettre d'optimiser ses moyens et d'éclairer au mieux ses choix pour l'avenir.
2. ADELIS devra revisiter l'ensemble de ses modèles économiques, en fonction de l'évolution des financements publics et privés qu'elle sera en capacité de pérenniser et/ou d'étendre, à la fois pour ses activités historiques et pour les nouvelles qu'elle développera.
3. ADELIS cherchera à développer la vente de prestations, lui permettant de renforcer son indépendance économique et diversifiera ses clients publics et privés.

Ainsi, ADELIS :

- poursuivra la vérification de son plan de développement concernant la commercialisation directe auprès des entreprises de prestations d'accompagnement en Ressources Humaines,
- cherchera à diversifier les acteurs publics avec lesquels elle déploiera ses missions, en s'appuyant sur l'efficacité de sa pratique de la gestion de logements accompagnés et de l'accompagnement à l'emploi par la "relation-entreprise" avec la méthode IOD,
- continuera son activité marchande de restauration et de location de salles, tout en veillant à la diversification de ses clients, en particulier institutionnels.



# AXE

# 4

# COOPÉRER ET DÉVELOPPER SES ALLIANCES

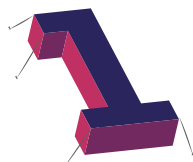
## Poursuivre son engagement dans des démarches de coopération et de mutualisation indispensables à l'avenir de son projet

1. ADELIS recherchera de nouvelles formes de dialogues, de partenariats et de coopérations avec les collectivités et les entreprises qui partagent tout ou partie de son projet associatif. Elle proposera en particulier aux collectivités, de contribuer plus directement à la phase d'élaboration des politiques publiques, en lien avec ses activités et ses différentes expertises, incluant la mesure de l'impact social des actions. Cela devra donner lieu à des conventions de partenariat générales, de portée politique, avec des objectifs stratégiques partagés.
2. ADELIS se rapprochera des entreprises engagées dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) susceptibles d'être sensibles aux développements de ses activités, mais aussi pour s'enrichir de démarches qu'elle pourrait adopter pour elle-même.
3. ADELIS intégrera les évolutions de l'UNHAJ/URHAJ, du SNEFOS et de l'UDES, où elle poursuivra son implication. Elle étudiera aussi les opportunités éventuelles d'intégrer d'autres réseaux comme la CRESS, l'URIOPSS, l'UNAFO, etc.
4. ADELIS s'appuiera sur l'expérimentation de la coopération engagée avec l'association Edit de Nantes Habitat Jeunes, à la fois pour améliorer le service au public et démontrer l'intérêt et la capacité d'agir ensemble.
5. ADELIS renforcera les synergies avec sa filiale INSERIM, Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI). Cela se déclinera par le renforcement de sa gouvernance et par la mise en commun de différentes fonctions.



# PROJET STRATÉGIQUE 2016-2020

## AXE



## SE DÉVELOPPER

Se développer pour répondre aux besoins sociétaux et conduire, dans de bonnes conditions, les missions qui sont au cœur de son projet associatif

## S'ADAPTER HUMAINEMENT

Adapter ses organisations et ses fonctionnements aux évolutions de l'environnement, en accompagnant tous les acteurs dans cette période de transition, collective et individuelle

## AXE



## AXE



## ÉVOLUER ÉCONOMIQUEMENT

Faire évoluer ses modèles économiques, les optimiser et diversifier ses sources de financement, pour consolider la pérennité de son action

## COOPÉRER ET DÉVELOPPER SES ALLIANCES

Poursuivre son engagement dans des démarches de coopération et de mutualisation indispensables à l'avenir de son projet

## AXE



Adresse du Siège Social :

18 rue Marceau - 44000 NANTES - Tél. 02 72 01 24 00

Code NAF : 5590 Z - N° SIRET : 775 605 108 00304

TVA intracommunautaire : FR 94 775 605 108

[www.adelis.asso.fr](http://www.adelis.asso.fr)

[www.locstudio.fr](http://www.locstudio.fr)

[www.locsalles-nantes.fr](http://www.locsalles-nantes.fr)

[www.adelis-emploi.fr](http://www.adelis-emploi.fr)

**adelis**