

The background is a dark blue collage featuring several circular and oval-shaped images of diverse people. There are also various icons: a yellow speech bubble with a smiley face, a yellow sun, a blue star, a yellow lightning bolt, a red heart, and a white flag on a pole. The word 'adelis' is written in a colorful, lowercase font with each letter in a different color: 'a' is orange, 'd' is light blue, 'e' is green, 'l' is yellow, 'i' is purple, and 's' is red.

adelis

Pour une société plus humaine

#

**Vers 2025
MIEUX RÉPONDRE
AUX BESOINS SOCIAUX
AU CŒUR DES TERRITOIRES**

An illustration at the bottom shows three stylized figures holding hands in a line. The figure on the left is a man in a dark blue long-sleeved shirt and orange pants. The middle figure is a woman in a light blue t-shirt and dark pants. The figure on the right is a man in a yellow long-sleeved shirt and dark pants. To the left of the figures is a small orange speech bubble with a white thumbs-up icon. To the right is a white flag on a pole.

PROJET STRATÉGIQUE 2025

EDITO RIAL

La permanence de nos valeurs et de notre vocation exige, dans un monde qui évolue, une organisation qui s'adapte et la remise à plat régulière de nos objectifs stratégiques. C'est un exercice nécessaire et naturellement ambitieux.



Malgré la période difficile de crise sanitaire, la méthode d'élaboration de ce plan stratégique a été caractérisée par une logique participative et l'expression des équilibres qui fondent notre démocratie associative.

Cette démarche nous a naturellement conduits à "relire" notre projet associatif, nos valeurs, notre conception de l'ancrage territorial, la réalité de notre fonctionnement associatif.

Nous avons considéré que le bilan du plan stratégique précédent était non seulement une exigence morale, mais également le meilleur socle permettant de nous projeter dans l'avenir sur des bases crédibles. Avoir conscience de ses atouts mais également de ses faiblesses, devient alors le meilleur support de la motivation des équipes et de la confiance des instances.

Dans cette période de mutation sociale et économique, il nous a semblé essentiel de revenir également sur nos principes d'action. Car il est en effet assez patent que la façon de parvenir à un objectif peut être aussi important que l'objectif lui-même.

Nous avons donc réaffirmé en préalable à la définition des objectifs stratégiques, les motivations de notre développement, dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale.

La définition même des objectifs stratégiques s'est profondément inspirée de la période de réflexion que nous avons menée dans le cadre du plaidoyer présenté lors des élections municipales et du bilan que nous faisons de notre dialogue avec les pouvoirs publics, tant sur le plan territorial que dans le cadre de la relation avec les services de l'État.

Enfin, nous souhaitons naturellement fédérer les différentes activités par une approche transversale adossée à la vocation définie dans les statuts de l'association, en exprimant notre volonté d'être en capacité de répondre aux besoins sociaux en agissant au cœur des territoires.

Cela n'est possible que si nous pouvons développer l'efficience sociale et économique de notre organisation dans une logique de performance.

Chaque action est ainsi mise en perspective et porte une finalité qui lui confère une force qui la dépasse et donne corps à notre engagement collectif pour une société plus humaine.

David Mazurelle
Président d'adelis



SOMMAIRE

ÉDITO

P 4-5

UN PROJET STRATÉGIQUE 2025
FONDÉ SUR **LE PROJET ASSOCIATIF**



P 6

UN PROJET STRATÉGIQUE 2025
QUI PREND EN COMPTE
LE BILAN DU PLAN 2016/2020



P 7

UN PROJET STRATÉGIQUE 2025
QUI S'APPUIE SUR
NOS PRINCIPES D'ACTIONS



NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR 2025

P 8-11

**AXE 1 - ÊTRE EN CAPACITÉ DE
RÉPONDRE AUX BESOINS SOCIAUX**

P12-15

AXE 2 - AGIR AU CŒUR DES TERRITOIRES

P16-19

**AXE 3 - DÉVELOPPER NOTRE EFFICIENCE
SOCIALE ET ÉCONOMIQUE
DANS UNE LOGIQUE DE PERFORMANCE.**



P20

Conclusion
Etapes d'élaboration du projet



« L'accompagnement des publics en situations transitoires dans tous les domaines et âges de la vie. »

L'OBJET SOCIAL D'ADELIS

Il se nourrit de **75 ans d'expérience** et se fonde sur une veille constante sur l'environnement, tant dans ses dimensions politiques, juridiques, que sociales et économiques.

IL REPOSE SUR
3
OBJECTIFS

1

APPORTER UNE RÉPONSE PLURIDISCIPLINAIRE AUX SITUATIONS SOCIALES (hébergement, emploi, intégration, accompagnement social...)

2

PRENDRE EN COMPTE LES ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES NOTAMMENT CELLES QUI CONCERNENT LES JEUNES

3

IMAGINER DE NOUVELLES SOLUTIONS D' ACTIONS, LES METTRE EN ŒUVRE ET LES PROMOUVOIR AUPRÈS DES POUVOIRS PUBLICS

1946 À 1972 NAISSANCE ET OUVERTURE DES 2 PREMIERS FOYERS

1946

Naissance de l'Association Nantaise des Foyers de Jeunes Travailleurs (ANFJT)

2ème FJT Porte Neuve pour filles

1965

1er FJT Port Beaulieu pour garçons

1959

1972 À 2000 CRÉATION DE NOUVEAUX SERVICES

1972

Centre d'Information et de Consultation (CIC)

1994

INSERim
Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

1992

MÉDIATION *Emploi*

l'Ancre,
Point écoute jeunes
puis
CAP *Jeunes*

1998

2000 À 2016 DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX ÉVOLUTIONS

2000

FJT Les Hauts de St Aignan

2003

FJT Chanteclerc

2002

FJT Frère Louis

FJT Barbusse

2001

2002

MÉDIATION *Emploi*
à St-Nazaire

VALEURS

Issues de l'éducation populaire, nos valeurs favorisent l'autonomie, la responsabilité et l'accès aux droits des personnes par l'accès aux savoirs et à la culture, en suscitant l'engagement individuel citoyen. Ces valeurs forgent notre identité. Celle-ci est empreinte d'humanisme et de solidarité, d'ouverture et de respect de la planète, soulignant la primauté de la personne et l'importance de la tolérance. Nous inscrivons notre action dans une démarche de développement durable.

ANCRAGE TERRITORIAL

Ce projet stratégique est l'occasion de réaffirmer l'implication locale d'adelis dans une logique partenariale avec les acteurs locaux et en premier lieu, les collectivités locales et les pouvoirs publics. L'association porte la volonté d'égalité d'accès aux droits et de réduction des fractures territoriales sur l'ensemble de la région Pays de la Loire.

FONCTIONNEMENT ASSOCIATIF

La gouvernance associative, fondée sur l'autonomie de notre projet associatif, place le Conseil d'Administration au centre des décisions politiques. Elle définit une délégation responsable aux équipes de permanents, sous l'autorité d'une direction générale qui assure un rendu-compte permanent de son action. Ensemble, ils recherchent continuellement un équilibre entre l'analyse des besoins sociaux et les logiques économiques propres à chaque activité.

**ELLES RESIDENCES, DE MEDIATION EMPLOI ET INSERIM, N DE L'ESPACE BEAULIEU****2016 À 2020 PREMIER PROJET STRATÉGIQUE**

Retour sur les 4 axes du Projet Stratégique 2016 - 2020

SE DÉVELOPPER

En s'appuyant sur son expérience dans le vignoble nantais, **Habitat Jeunes Atlantique** a élargi son implantation à des territoires ruraux et littoraux ayant des besoins non satisfaits. Ce faisant, les perspectives d'alliances avec d'autres associations Habitat Jeunes n'ont pas abouti. De même, malgré le succès de la gestion commune de la demande de logement, notre partenaire a mis fin à notre coopération et s'est retiré de **Ma Demande Habitat Jeunes**.

L'activité de logement accompagné s'est aussi ouverte au public sénior autonome à faibles ressources avec le projet d'**Habitat Séniors Atlantique** de Couëron

Médiation Emploi a été force de proposition en matière d'accompagnement vers l'emploi par la «relation-entreprise» avec la méthode Intermédiation entre l'Offre et la Demande (IOD), à ce jour mobilisée pour les primo-arrivants. Nous avons dû ajuster nos interventions aux contraintes des marchés publics adossés au Fonds Social Européen (FSE), en particulier avec le Conseil Départemental de Loire-Atlantique.

La réécriture du projet social de **Cap Jeunes** réaffirme son positionnement de vecteur d'innovation dans la réduction des inégalités sociales et économiques, d'acteur de l'inclusion des jeunes par le

logement accompagné et d'interface entre les parties prenantes au service des jeunes et des acteurs du territoire.

L'Espace Beaulieu a su accueillir les Mineurs Non Accompagnés (MNA), par l'ouverture et l'évolution de ses services, tout en gardant la dynamique auprès des autres clients. L'idée d'un développement de concession ne s'avère pas pertinent et de nouvelles réflexions sont engagées.

S'ADAPTER HUMAINEMENT

Une politique active de formation s'est déployée. La mobilisation de l'intelligence collective s'est affirmée à l'occasion des travaux suivants : le premier projet de résidence d'**Habitat Séniors Atlantique**, le renouvellement du projet social de **Cap Jeunes** et la démarche prospective sur l'action socio-éducative au sein de nos résidences **Habitat Jeunes Atlantique** avec l'organisme de conseil Jeudevi.

Un management bienveillant et empreint d'empowerment a progressé sur la période, stimulant l'engagement de tous vers plus d'autonomie et de responsabilisation, dans un principe affirmé de subsidiarité. Les synergies entre les activités demeurent un enjeu à concrétiser.

Le dialogue social a été riche notamment autour de la mise en place du Comité Social et Economique (CSE). Il nous reste à construire, l'évolution de nos accords internes, le déploiement d'une véritable Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) et la réflexion sur les évolutions de la branche Habitat et Logement Accompagné, avec l'impact de sa fusion avec celle de SOLIHA.

Le renouvellement continu de la gouvernance qui assure la fidèle représentation des territoires d'actions et des enjeux de notre objet social demeure une priorité.



EVOLUER ÉCONOMIQUEMENT

La transition du modèle économique qui a marqué ce cycle n'est pas achevée. Le principe des tailles critiques des résidences **Habitat Jeunes Atlantique** est désormais consolidé. La fragilité des dispositifs publics de financement des activités de **Médiation Emploi**, en particulier la mobilisation du FSE dont les règles sont de moins en moins solvabilisatrices, nous a conduits à des premiers arbitrages et à explorer de nouvelles voies dont le Contrat à Impact Social (CIS). La diversification des activités de **L'Espace Beaulieu** et l'intensification de leur commercialisation sont tout juste engagées. La refondation de notre stratégie de mobilisation des réserves et la construction d'outils (projections budgétaires) permettent d'affronter sereinement l'avenir avec des investissements porteurs (le Schéma Directeur des Systèmes d'Information - SDSI) pour gérer notre croissance et la mutation des pratiques, comme la digitalisation des process.

COOPÉRER ET DÉVELOPPER DES ALLIANCES

Une période marquée par une dynamisation des relations avec les élus des collectivités locales et par l'élargissement des alliances en situant l'action d'adélis dans le cadre du logement accompagné (Politique de la ville, Logement d'abord) avec l'adhésion à l'**UNAFO** et une implication renforcée au sein de la gouvernance du **SIAO 44**. De même, nous avons adhéré à l'**URIOPSS** pour accompagner l'activité d'**Habitat Séniors Atlantique** et à **FACE** pour nos activités d'accompagnement vers l'emploi. Nous avons par ailleurs été confrontés à la difficulté à faire réseau compte tenu des écarts de taille et de culture au sein de l'**UNHAJ/URHAJ**. Le travail de coopération avec **Inserim** s'est traduit concrètement par une évolution de la gouvernance et une approche stratégique croisée dynamique avec **Adecco**



LES BESOINS SOCIAUX AUXQUELS S'ADRESSENT NOS ACTIVITÉS SONT LE MOTEUR DE NOTRE DÉVELOPPEMENT...

Ce développement s'inscrit dans une **nouvelle échelle**, par l'élargissement du périmètre de nos activités au niveau départemental ou régional, qui relève de **notre volonté d'égalité d'accès aux droits et de réduction des fractures territoriales**. Il doit nécessairement prendre en compte **l'évolution des politiques publiques** et les enjeux de **taille critique** propres à chaque activité.



...DANS UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

INNOVATION SOCIALE

Basée sur la veille des phénomènes sociétaux et l'expertise des équipes, adelis entend préserver et cultiver son atout que constitue sa faculté d'innovation au service des publics et des territoires.

RESPONSABILITÉ ET RESPECT

En responsabilité vis-à-vis des publics et des parties prenantes, dont les acteurs de l'association, adelis considère son développement comme une exigence de réponse aux besoins sociaux s'inscrivant dans son objet social. Ce développement tient compte des ressources et des situations singulières des territoires, avec des logiques partenariales fondées sur le respect et la réciprocité des engagements. Sa gouvernance et le dialogue social avec les collaborateurs procèdent des mêmes principes de bienveillance.

EQUITÉ ET PÉRENNITÉ

Dans une volonté de pérennité de ses activités et de qualité de services, adelis s'appuie sur une logique financière et budgétaire garante de l'indépendance de l'association, tout en veillant à l'accessibilité des services à leur juste prix.

ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Consciente des enjeux environnementaux, adelis déploie sa stratégie et conduit ses actions dans la logique du développement durable. Cet engagement se traduit dans sa politique d'achat, sa maîtrise des charges et plus globalement dans la démarche de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) lancée en 2017.

Ainsi, l'engagement d'adelis au sein de la démarche Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) de l'Union Régionale Habitat Jeunes s'inscrit naturellement dans notre Projet Stratégique 2025.



AXE 1

ÊTRE EN CAPACITÉ DE RÉPONDRE AUX BESOINS SOCIAUX

Face aux problématiques globales et complexes de la cohésion sociale, notre approche multisectorielle et notre gamme de compétences, nous positionnent dans une dynamique favorable pour anticiper les évolutions de notre société et accompagner les transitions.

L'évolution de la conduite des politiques publiques, s'orientant vers des appels à projets plus que sur de la contractualisation, exige une veille prospective et une ingénierie de projet, afin d'élaborer des solutions ajustées aux besoins sociaux.

Dans ce contexte nouveau des politiques publiques, adelis entend rester « un acteur » engagé.

HABITAT *Jeunes* ATLANTIQUE

Consolider notre place dans l'offre de logement accompagné pour les jeunes de 16 à 30 ans, en étant l'acteur de villes ouvertes et accueillantes à toutes les jeunesses.

Notre action s'inscrit à la fois dans les valeurs du réseau Habitat Jeunes, les objectifs du Logement Accompagné et le paradigme du Logement d'abord.

Notre premier objectif stratégique pour 2025, est de valoriser l'action socio-éducative de qualité que réalisent nos équipes par l'accompagnement individuel et collectif des jeunes vers l'autonomie et sa contribution aux parcours résidentiels : ***Bien plus qu'un logement !***

Les autres objectifs stratégiques pour 2025, réaffirmés dans notre projet social et le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) avec la Caisse d'Allocations Familiales, qui définit notre cadre réglementaire d'actions, sont :

— **Se donner les moyens de s'adapter à l'évolution des publics**, en respectant les principes et vertus de la mixité sociale, afin de poursuivre notre rôle d'accueil et d'inclusion de toutes les jeunesses.

— **Développer des partenariats pour l'accompagnement adapté des publics spécifiques et renforcer nos capacités à intégrer ces publics au collectif**, dans le respect des équilibres de vie et de sécurité des résidences, dont l'enjeu devient plus sensible.

— **Prendre en compte la montée de la précarité des jeunes**, aggravée par la réforme de l'APL, en tant que maître d'usage de nouveaux programmes et militant de la cause de la jeunesse.

Ma demande HABITAT JEUNES

Etendre le rayonnement de ce service intégré d'Accueil Information Orientation et d'Accompagnement.

Ma Demande Habitat Jeunes est une porte d'entrée pour l'accès des jeunes aux logements de transition de nos résidences **Habitat Jeunes Atlantique**, aux dispositifs d'urgences portés par **Cap Jeunes** et au logement social autonome.

Le cœur de métier des professionnels est d'accueillir et d'écouter les besoins des jeunes, de les éclairer et les orienter sur les solutions qui s'offrent à eux.

Nos équipes accompagnent leur démarche et garantissent la transparence et l'équité de nos processus d'attribution.

Ancré dans une stratégie de partenariat et de coopération ouverte, **ce vivier de 6 000 demandes de logements reçues annuellement constitue un observatoire des besoins**, à consolider et valoriser auprès des collectivités, d'Action Logement et de nos Unions nationales.



CAP Jeunes

Déployer l'accueil inconditionnel et l'accompagnement de l'urgence à l'insertion.

Élément des offres de services proposées par adelis, **le nouveau projet social de Cap Jeunes vise à la réduction des inégalités sociales, culturelles et économiques**, par l'innovation dans les pratiques et modalités d'accompagnement et la mobilisation des parties prenantes au service des jeunes de 16-25 ans.



HABITAT SÉNIORS ATLANTIQUE

Poursuivre notre investissement dans le logement accompagné pour séniors modestes.

Pour adelis, s'investir dans une offre en direction des séniors s'inscrit dans une priorité sociétale aujourd'hui non couverte : **proposer une formule inclusive de logement accompagné, qui concoure au maintien du lien social des ménages et des personnes à faibles revenus et leur permette de bien vieillir chez eux.** Sa spécificité repose sur une fonction de « facilitateur » auprès des séniors qui transpose l'accompagnement vers l'autonomie déployé auprès des jeunes.

A ce jour, une **traduction concrète est en cours de montage sur la métropole nantaise** dans le modèle social, juridique et économique de la Résidence Autonomie du secteur médico-social, avec des mesures dérogatoires dont les impacts seront évalués.

Nous devons continuer à plaider la **valeur ajoutée et l'opportunité de s'appuyer sur le modèle de la Résidence Sociale pour proposer un nouveau modèle d'accueil basé sur l'autonomie sans médicalisation.**



MÉDIATION *Emploi*

Adelis mène son action en faveur de l'accès à l'emploi durable en s'appuyant sur son partenariat avec les collectivités locales et les entreprises, dans une logique de médiation ...

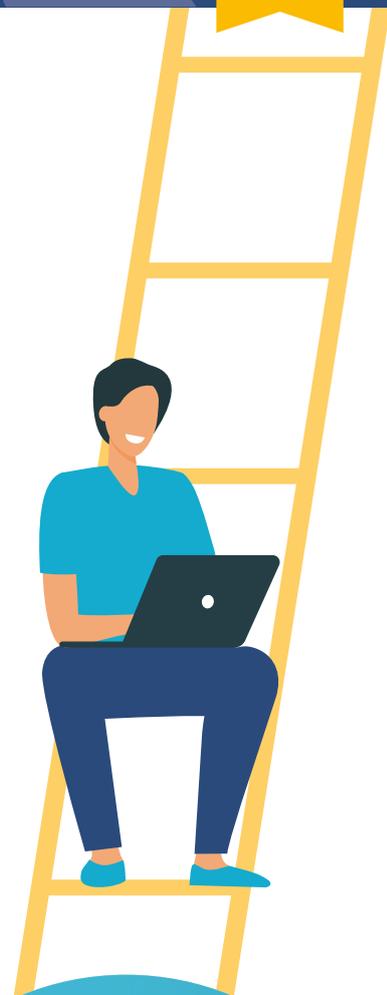
Réaffirmer la spécificité de notre approche par la médiation emploi au sein de l'entreprise (Intervention sur les Offres et Demandes).

En complément, adelis recherchera les soutiens institutionnels et privés pour mettre cette méthode visant l'emploi durable aux services des publics les plus éloignés de l'emploi.

L'expérience unique et exemplaire auprès des Gens du Voyage sera davantage partagée pour être plus largement développée.

Valoriser la capacité d'innovation et d'ingénierie de Médiation Emploi (Contrat à Impact Social, financements publics/privés et capacités de formatage de produits et d'initiatives).

Ces ressources méritent d'être préservées et mises au profit des autres services d'adelis en particulier la mesure d'impact social, l'accompagnement des jeunes vers l'emploi et la politique de recrutement.



... ou dans une logique d'intermédiation avec sa filiale

INSERIM *Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI), créée il y a 30 ans avec Adecco.*

Renforcer les articulations entre INSERIM et les autres activités d'adelis aux bénéfices réciproques. Ces articulations sont à formaliser sur des objets explicites de complémentarités, avec le logement accompagné et la formation en particulier, ou de mutualisation de fonctions, comme la représentation politique, l'ingénierie de projet, la communication.

Accompagner le doublement de l'activité d'INSERIM, complémentaire de l'action de Médiation Emploi

Adelis poursuivra sa promotion de l'activité d'Inserim, Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI), stimulée par le Pacte d'Ambition pour l'IAE (Insertion par l'Activité Economique) au bénéfice des entreprises et des intérimaires.

ESPACE *Beaulieu*

Affirmer, pour l'Espace Beaulieu et sa promesse, « donner du sens à vos événements », une identité fondée sur les valeurs d'adelis et son projet,

à travers :

- Une qualité de service accessible à tous les publics dans leur diversité et à tous les acteurs locaux, économiques et associatifs, avec un positionnement au juste prix.
- La contribution par ses résultats aux ambitions sociales d'adelis et à sa capacité d'innovation.



Valoriser les démarches responsables déjà engagées par l'Espace Beaulieu dans son offre de service : alimentation durable, circuits courts, accueil récurrent d'apprentis, accessibilité aux plus démunis, etc.

Moderniser l'Espace Beaulieu en phase avec les évolutions sociétales de ses activités

- Evolution du rapport à l'alimentation sur la pause méridienne (diététique, formules, etc.)
- Evolution du rapport à l'espace de travail, collectif et individuel (télétravail, coworking, etc.),
- Evolution des attentes d'offres globales (location de salles avec prestation repas)
- Evolution et diversification de l'offre de la salle Sémaphore – espace événementiel et culturel – pour répondre aux besoins multiples de la métropole nantaise (offres culturelles, séminaires, etc.)

Promouvoir notre engagement sociétal par l'éducation au « bien manger »

L'alimentation est devenue un enjeu de santé publique. Aussi, complémentirement aux actions socio-éducatives menées par nos autres activités, l'**Espace Beaulieu** devra également diffuser l'éducation au « bien manger » auprès de ses clients, de nos publics et des jeunes hébergés, en particulier.



AXE 2

AGIR AU CŒUR DES TERRITOIRES

Accompagnant la dynamique d'évolution des collectivités locales et de leurs compétences, l'aire d'influence de nos activités s'élargit sur sollicitations croissantes des territoires. Le plan stratégique 2016/2020 confortait le périmètre de la Loire-Atlantique pour nos activités Emploi et actait le passage à l'échelle départementale pour répondre aux besoins de logements accompagnés des territoires non couverts. L'ambition du projet stratégique 2025 est d'agir sur l'aire régionale pour les activités Logement et Emploi.

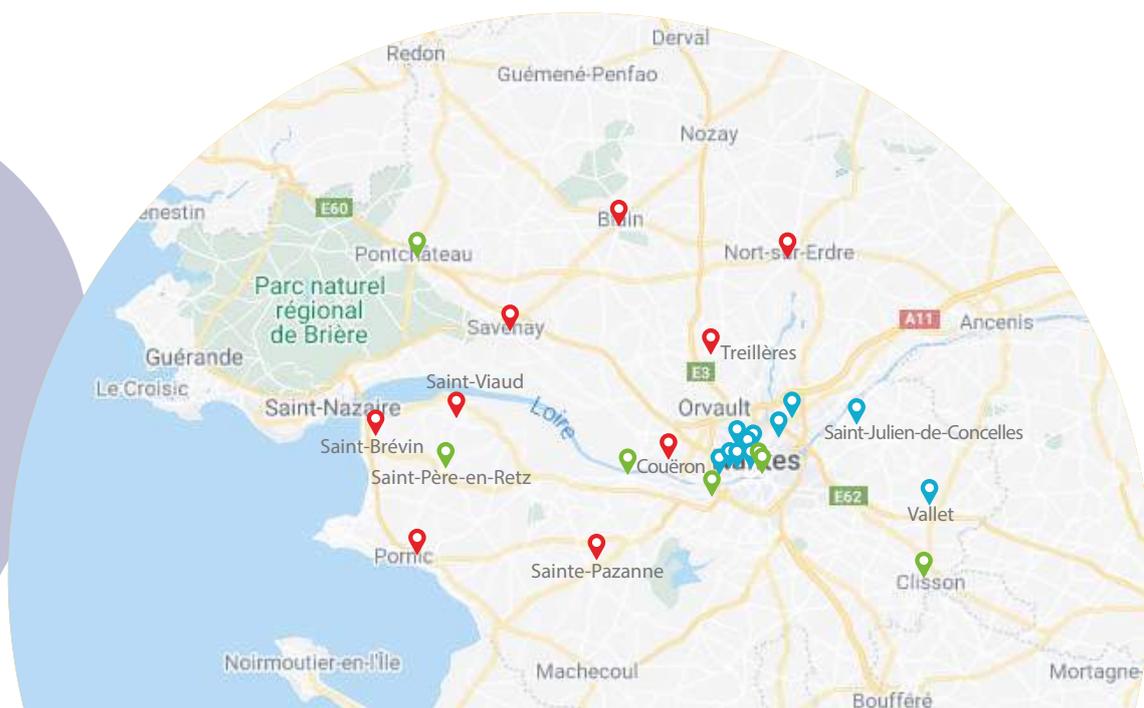
Ce déploiement s'effectue dans le respect des acteurs locaux, et mobilise les coopérations utiles aux solutions que nous apportons. La participation à plusieurs réseaux stratégiques et opérationnels nourrit nos projets.

HABITAT ATLANTIQUE *Jeunes* *L'égalité d'accès au logement au service de l'attractivité des territoires.*

Historiquement basée à Nantes et dans la métropole, **adelis entend rester le premier acteur de l'Habitat Jeunes en complétant son offre dans l'agglomération** en cohérence avec la volonté politique exprimée par l'adoption du PLH par Nantes Métropole. Celui-ci valide l'attractivité démographique et économique du territoire pour les étudiants et les jeunes actifs en mobilité.

Plusieurs facteurs motivent **la stratégie concomitante d'implantation de l'offre d'Habitat Jeunes Atlantique en milieu rural et dans les villes moyennes** : l'accès à l'emploi, le développement de l'alternance, le positionnement des lieux de stage et le nécessaire équilibre des territoires face aux effets de la métropolisation.

Adelis s'est ainsi naturellement inscrite dans le plan Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) de l'URHAJ, qui recense les projets de développements en réponses aux besoins des territoires, dont elle prend toute sa part.



Résidences existantes (772 logements)



Montages et Constructions validés par les Collectivités (156 logements. Livraisons 2022 – 2023)



Etudes de faisabilité engagées (300 - 500 logements)

L'ouverture de résidences **Habitat Jeunes Atlantique** dans les territoires peut être complétée, quand les conditions sont réunies et en partenariat avec les acteurs locaux et les initiatives existantes, d'une **offre de logement chez l'habitant et/ou d'une offre à dimension intergénérationnelle**.

Ce développement géographique de notre activité est accompagné d'une **ouverture de notre Conseil d'Administration aux acteurs et élus locaux pour inscrire notre association dans les territoires**.

Ancrer dans les territoires l'action socio-éducative et notre constellation de services pour assurer le bien vivre ensemble dans son environnement.

Nos partenariats et les services que nous proposons aux territoires, doivent permettre d'accompagner **la diversité des publics accueillis dans un esprit du bien vivre ensemble, par une action socio-éducative ouverte sur les quartiers**. Ceci inclut les conditions de sécurité, besoin social élémentaire des résidents dans tous les territoires.



Ma demande HABITAT JEUNES

*Vers l'ouverture de
Ma Demande Habitat Jeunes
à tous les territoires.*

La satisfaction de la demande de logement des jeunes et de leurs désirs de mobilité, est au cœur des préoccupations d'adelis.

L'élargissement de la couverture territoriale de Ma Demande Habitat Jeunes et de ses missions d'Accueil, d'Information, d'Orientation et d'Accompagnement, avec l'ouverture de nouvelles résidences **Habitat Jeunes Atlantique**, répond à notre volonté d'égalité d'accès au droit et au logement dans les territoires.



CAP Jeunes

Cultiver la dynamique partenariale de Cap Jeunes sur tous les territoires d'implantation des résidences Habitat Jeunes Atlantique.

Le projet de Cap Jeunes pour les 16 - 25 ans est fondé sur la prise en compte des initiatives et services existants dans son environnement, en **interface entre les parties prenantes du territoire**, dans le respect de leurs missions.

HABITAT *Séniors* ATLANTIQUE

*Déployer le logement accompagné pour
séniors modestes dans de nouveaux
territoires.*

Développer notre vision du logement accompagné pour séniors suppose de s'appuyer sur le modèle Résidence Sociale dans un esprit d'habitat inclusif, réinventant un mode de vie solidaire. L'implantation d'**Habitat Séniors Atlantique** sur de nouveaux territoires présente cette opportunité.

MÉDIATION *Emploi*

INSERIM

Renforcer notre ancrage politique et technique avec Nantes Métropole et la Carène pour nos activités Emploi (Plans Locaux pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi et Inserim), ainsi qu'avec le Conseil Départemental sur le dispositif Revenu de Solidarité Active (RSA) et au bénéfice des Gens du Voyage.

Adelis sera vigilante à **dégager des perspectives pérennes pour ces activités**, en particulier celles financées par le Fonds Social Européen (FSE) en cherchant à se **développer auprès d'autres collectivités locales** de Loire-Atlantique impliquées dans de tels dispositifs emploi/insertion.



Développer nos compétences au niveau régional et explorer de nouveaux modèles et partenariats.

Médiation Emploi et Inserim proposeront leurs services à **d'autres acteurs et territoires**, de l'échelle locale à l'échelle régionale, en examinant **les perspectives sur le champ de l'alternance**, et en interpellant les départements concernant **les bénéficiaires du RSA et de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE)**.

L'un des enjeux du rayonnement de **Médiation Emploi** et d'**Inserim** consiste au **déploiement de leurs activités au sein des territoires où adelis implante de nouvelles résidences Habitat Jeunes Atlantique.**





ESPACE *Beaulieu*

Saisir l'opportunité des évolutions de l'Île de Nantes dans la Métropole.

Les impacts sur le dynamisme de l'Île de Nantes de l'arrivée du CHU et des nouvelles lignes de tram se traduisent par **une triple impulsion pour l'Espace Beaulieu** d'adelis.

— **Rénover l'ensemble du site de Beaulieu**, en conjuguant la modernisation de ses espaces et leur intégration dans l'environnement. L'ambition du projet repose sur une attractivité renouvelée pour les différents modes de restauration proposés, une identité affirmée pour chacune des offres de services, ainsi que pour la résidence **Habitat Jeunes Atlantique** de Port Beaulieu et le siège de l'association.

— **Ouvrir un deuxième site sur l'ouest de l'île**, au cœur de ce nouveau quartier du futur CHU, dans lequel seront présents de nombreux actifs, étudiants et apprentis. Adossé à des logements familiaux et à une résidence **Habitat Jeunes Atlantique**, ce nouvel espace réunissant le même pôle de services que l'**Espace Beaulieu**, aujourd'hui saturé, accompagnera l'émergence de la nouvelle centralité urbaine de la Métropole.

— **Développer l'ancrage local**, en inscrivant davantage les offres de l'**Espace Beaulieu** dans les réseaux d'influence nantais, en particulier avec le secteur de l'économie sociale et solidaire, relais efficaces pour élargir son rayonnement et faciliter son appropriation par le tissu socio-économique et culturel nantais. La salle Sémaphore, espace évènementiel et culturel, sera ouverte à une plus large programmation.

Poursuivre le soutien à l'économie locale par le renforcement de l'économie circulaire et les circuits courts.

Acteur local qui produit et distribue environ 500 repas par jour, adelis s'engage à :

— **Consolider ses circuits courts d'achat** en sélectionnant des fournisseurs locaux pour les produits frais (légumes, volaille, poisson, pain, lait, etc.) **et en privilégiant les productions Bio.**

— **Favoriser les achats éco-responsables et les démarches de recyclage en lien avec les acteurs locaux de l'économie circulaire** (mobilier, déchets organiques et récupérables, etc.)

Cet engagement a aussi pour ambition de **soutenir l'emploi, au bénéfice du territoire.**



AXE 3

DEVELOPPER NOTRE EFFICIENCE SOCIALE ET ECONOMIQUE DANS UNE LOGIQUE DE PERFORMANCE

Pérenniser et fortifier le projet de l'association, c'est fixer le cadre de l'efficience et de la performance d'adélis, dans la diversité de ses 7 marques qui mobilisent 125 collaborateurs sur 20 sites, pour accompagner près de 10 000 personnes par an, avec 13 Millions de revenus d'activités consolidés.

Dans cette perspective, les fonctions supports ont une place essentielle. Outre l'amélioration continue de la qualité et de la pertinence des outils de pilotage des activités, qui sont leurs premières missions, le rôle transversal des fonctions support leur confie une mission particulière d'attention à l'esprit d'équipe, à la convivialité et à la communication entre les acteurs, qui participent aussi à la performance du projet associatif.

La politique de développement départemental et régional d'adélis est motivée par la spécificité de nos réponses aux besoins sociaux et aux territoires. L'approche globale de la performance dans l'atteinte de nos objectifs repose sur 3 vecteurs : l'efficience de notre organisation et de nos expertises, l'atteinte nécessaire d'une taille critique propre au modèle économique de chaque activité, consolidée au niveau de l'association et l'efficacité du pilotage et de l'évaluation de notre plan d'actions.



ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES

Accompagner l'épanouissement des collaborateurs dans l'évolution de leurs missions et leur permettre de gagner en agilité, efficience, efficacité.

Au regard des nouveaux besoins, gagner en efficience nécessite d'acquérir de nouvelles compétences, de renouveler les outils et process, et de généraliser le mode projet. La maîtrise des démarches collaboratives, des nouvelles technologies et des outils de communication, favorisera l'efficacité globale de l'association et notamment les synergies interservices.

Le plan de formation ambitieux poursuivra cet objectif, dans un rythme soutenable pour la conduite des projets et le quotidien des équipes.



— La Gestion des Ressources Humaines intégrera la nécessaire adaptation des métiers, les transformations induites par le télétravail et amorcera une démarche de Gestion Prévisionnelle des Compétences (GPEC), en lien avec l'évolution de la branche Habitat et Logement Accompagné

— La dynamique du dialogue social au sein des équipes et des instances représentatives du personnel se poursuivra en mobilisant l'intelligence collective et l'agilité de tous et chacun. Une démarche d'ajustement de nos accords sociaux internes sera conduite, au regard des nombreuses évolutions du contexte.

Renforcer la Gouvernance, le portage politique et notre capacité d'influence au service du projet associatif.
Le recrutement permanent d'administrateurs sera stimulé par l'exigence de représentativité des territoires et parties prenantes, afin d'assurer le portage des projets et les évolutions de chacune des activités, en particulier dans le travail des commissions.

MODÈLES ÉCONOMIQUES ET DÉVELOPPEMENTS CIBLÉS

Consolider nos modèles pour les déployer avec cohérence et efficience.

Le modèle économique définit la taille critique propre à chaque activité, ainsi que les modalités et la cible de son développement, en adéquation avec les objectifs sociétaux poursuivis. Le déploiement de nos activités s'ajustera selon les territoires, en intégrant la notion de bassin de vie et d'emploi, qui dépasse les « frontières » administratives, tout en veillant à la cohérence de leur consolidation à l'échelle d'adélis.

Pour gagner en efficience, une fonction de type marketing sociétal, intégrant une veille concurrentielle des activités, devra prendre forme d'ici 2025.

L'innovation et le développement de chaque activité sont rendus possibles par le soutien des fonctions supports, dont nous aurons à questionner la répartition des charges à partir de modèles économiques soutenables. Des mutualisations de coûts seront explorées avec d'autres organisations, dont Inserim.

HABITAT *Jeunes* ATLANTIQUE

Sécuriser le modèle économique et la pérennité des projets locaux dans un partenariat responsable avec les collectivités locales et l'Etat.

Le modèle économique d'**Habitat Jeunes Atlantique est basé sur le montage initial et les cofinancements qu'il mobilise**, ainsi que **sur le financement de l'action socio-éducative**.

50 à 60% de « fonds publics » sont indispensables au montage de tout nouveau programme, que ce soit par l'apport d'un foncier et/ou des différentes subventions d'investissement qui lui sont consacrées.

Le juste financement de l'action socioéducative serait à retrouver, en complément du soutien essentiel de la CAF, lui-même fragilisé. Deux pistes seront à investiguer : Action Logement Services pour les actions qui relèvent de ses compétences ; la politique de la ville et de la jeunesse, pour l'animation de tiers-lieux et leurs impacts positifs sur les quartiers, les centres-bourgs.

La qualité originale de notre modèle de développement tient à la mutualisation des fonctions. Cette logique insère chaque résidence dans un réseau et garantit l'efficacité auprès des jeunes ainsi qu'une économie d'échelle.

Cela doit conduire à **modéliser la gestion des pôles de résidences**, dans une continuité territoriale qui consolide notre organisation et respecte le modèle basé sur les niveaux de mutualisation de chaque fonction.

La valorisation de notre expertise de maîtrise d'usage dans le montage financier des programmes, désormais acquise auprès de l'ensemble de nos partenaires, bailleurs sociaux, sera pérennisée.

Garantir la qualité et l'attractivité des résidences dans la durée passera par la **formalisation d'une politique d'entretien du parc de logements à travers un plan pluriannuel de maintenance**, coordonné avec celui des bailleurs.

Pour répondre aux sollicitations des collectivités, nous compléterons notre offre par la mise en œuvre de **solutions de Logement/Hébergement chez l'Habitant**, en étant très attentifs à l'émergence et à la **formalisation d'un modèle économique pérenne** et à **l'évaluation de son impact culturel et social**.

Ma demande HABITAT JEUNES

Pérenniser sa performance sociale en valorisant son action auprès des acteurs concernés.

Ma Demande Habitat Jeunes est une « plateforme » numérique et physique assurant 4 fonctions :

- Observatoire des demandes de logement jeunes (6 000/an)
- Accueil, Information, Orientation et Accompagnement des candidats (3 800/an)
- Gestion de la commercialisation de nos résidences (700/an)
- Promotion et instruction des dispositifs d'aide d'Action Logement Services (ALS) (500/an) adelis entend assurer son rayonnement dans une logique partenariale ouverte aux acteurs de chaque territoire.

Seul le financement de sa fonction de commercialisation des résidences est aujourd'hui assuré par les revenus d'activités d'Habitat Jeunes Atlantique et la CAF.

Toutes les autres fonctions portées par MDHJ, devront trouver leurs financements propres auprès de nos partenaires qui en ont la compétence pour pérenniser le dispositif dans sa globalité.

Consolider l'action portée par MDHJ, socialement efficiente au bénéfice des publics et de l'équité d'accessibilité, est une

priorité pour adelis. Cela passera par le **partage des enjeux politiques et économiques de cette plateforme et de son positionnement**, avec le système d'acteurs concernés, selon leurs intérêts et compétences respectives : les collectivités locales et l'Etat sur l'évaluation des besoins et les réponses apportées aux habitants, Action Logement Services sur la diffusion de ses produits et les Unions professionnelles sur l'exposition du maillage territorial.



HABITAT *Séniors* ATLANTIQUE

Stabiliser notre modèle au bénéfice de l'innovation sociale.

L'enjeu de la formule d'habitat inclusif pour séniors modestes portée par adelis, réside dans **l'intégration dans son modèle économique, à juste prix, de la fonction de « facilitateur », garant de l'esprit de notre concept.**

Recourir au statut le plus adapté, la Résidence Sociale, est ainsi au centre de la **démarche de recherche-développement que nous conduisons pour sécuriser un volume de logements gérés** assurant la réussite de cette innovation au sein de notre projet associatif.

C'est ce que nous portons au sein de l'UNAF0, avec d'autres acteurs du Logement Accompagné, dans les travaux d'évolutions de son cadre réglementaire initiés par l'État. **La recherche du modèle économique de la résidence intergénérationnelle**, en lien avec nos autres activités, figure aussi dans nos priorités pour 2025.



CAP *Jeunes*

Amplifier son efficacité et son périmètre d'influence.

Essentiellement financé par le Conseil Départemental, qui reconnaît la pertinence de son nouveau projet social composante de notre projet stratégique, **adelis s'engage à intensifier l'impact de Cap Jeunes en déployant son projet sur de nouveaux territoires de Loire-Atlantique en lien avec les acteurs concernés.**

Accentuer la diversification des financements mobilisés, est le second objectif, à la fois pour amplifier sa capacité d'agir sur davantage de territoires, mais aussi pour consolider la pérennisation et la sécurisation des dispositifs portés par ce service.

MÉDIATION *Emploi*

Valoriser ses résultats et l'efficacité sociale de ses équipes auprès d'une pluralité de financeurs publics.

Aujourd'hui essentiellement financé par la mobilisation du Fonds Social Européen (FSE) par les collectivités, **Médiation Emploi devra diversifier ses modes de financement et élargir son périmètre d'action au niveau régional.**

Dans des environnements publics à fortes contraintes budgétaires, saisir les différentes opportunités offertes par l'Etat, **s'inscrire dans des consortiums, dans de nouveaux modèles de partenariats public/privé et faire fructifier notre expérience du Contrat à Impact Social (CIS)**, sont autant de voies à explorer.

Médiation Emploi devra également décliner l'offre « l'Emploi d'abord pour tous » pour l'adapter aux besoins et ressources d'une diversité de collectivités locales, selon leur échelon de compétence.

Une vigilance sera apportée sur la contribution aux charges de structure des projets de **Médiation Emploi**, sur la base des normes de leurs financeurs.



Des coûts et des compétences d'ingénierie, d'innovation et de relations publiques à mutualiser avec l'ensemble des activités d'adelis.

INSERIM

Développer sa force commerciale et saisir les opportunités du changement d'échelle pour stimuler son impact social

Son modèle économique est basé sur ses prestations d'intermédiation auprès des entreprises, complété pour son accompagnement des publics, à hauteur de 20%, essentiellement par l'Etat.

Le pacte d'ambition pour l'IAE (Insertion par l'Activité Economique) et les appels à projets du Fonds de Développement de l'Inclusion (FDI) stimulent les possibilités d'Inserim d'offrir ses services aux acteurs économiques, intérimaires et territoires.

Inserim s'est donné comme objectif le doublement de son activité, par le renforcement de son organisation pour améliorer l'efficacité sociale et économique de ses agences de Loire-Atlantique et Vendée, et par l'ouverture sur d'autres territoires, comme Angers et Rennes.

Tout en respectant le principe du réinvestissement de 100% de ses excédents, propre aux Entreprises Solidaires d'Utilité Sociale (ESUS), **Inserim** devra prendre en compte l'investissement de la direction d'adelis au sein du Directoire.

ESPACE *Beaulieu*

Affiner le service à la clientèle et la performance économique, comme préalable au développement.

Inscrit depuis 2010 dans le secteur concurrentiel, **le modèle économique de l'Espace Beaulieu repose sur un juste niveau d'investissement dans ses équipements, la qualité humaine et le professionnalisme de ses équipes, pour optimiser la commercialisation de ses 3 services** : la restauration collective, la location de salles et l'exploitation de la salle Sémaphore. La synergie entre les 3 bénéficie à chacun et à tout **l'Espace Beaulieu dont l'un des objectifs est de dégager des marges qui lui permettent d'absorber les investissements nécessaires à son**

positionnement et de contribuer à la capacité d'innovation de l'association.

Dix ans après sa dernière rénovation et à la veille de dupliquer un tel équipement dans l'ouest de l'île de Nantes, **redéfinir la stratégie commerciale, le marketing et la performance économique des 3 services de l'Espace Beaulieu s'avère indispensable.** Cette étude de marché s'attachera à mieux articuler **ses prestations aux évolutions sociétales de la clientèle, dont le nouveau positionnement de la salle Sémaphore.**

PILOTAGE DE L'EFFICIENCE & ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Améliorer en continu l'activité d'adelis et son impact social suppose de décliner la mise en œuvre de son projet stratégique, le pilotage de son efficacité et l'évaluation de sa performance.

Cette démarche suppose de concilier la projection à 5 ans des objectifs politiques du projet stratégique 2025 et les échéances opérationnelles régulières, pour évaluer et ajuster les dispositifs mis en œuvre : tableaux de bord trimestriels, annualité des plans d'actions, projection et suivi des coûts à 3 ans, etc.

Développer notre efficacité sociale et économique dans une logique de performance, nous conduira à nous engager, vis-à-vis de nos parties prenantes, dans la formalisation d'une démarche de labellisation ISO 26000...



PROJET STRATÉGIQUE 2025

MISE EN OEUVRE

- Définition des indicateurs
- Planification des objectifs
- Plans d'actions annuels
- Allocation des compétences



PILOTAGE

- Projection de l'organisation et des coûts
- Tableau de bord activités
- Contrôle en interne
- Suivi des sous-traitances
- Répartition des charges générales



ÉVALUATION

- Performance des actions : efficacité, pertinence, efficacité
- Mesure des impacts
- Mesure des process et outils



CONCLUSION

La formalisation de ce projet stratégique 2025 est essentielle pour les équipes d'adelis et pour l'ensemble des parties prenantes à notre projet associatif. Aboutissement d'une démarche collaborative amorcée le 13 février 2020 par le Conseil d'Administration, celui-ci définit les ambitions collectives de l'association à 5 ans pour nos multiples activités, au regard de nos valeurs et de nos missions, dans leur environnement politique, économique et social, sur les différents territoires où elles se déploient.

Nous souhaitons que ce projet stratégique 2025 permette de favoriser nos interactions avec l'ensemble des acteurs de ces territoires, conforte nos coopérations et relations partenariales, au bénéfice des publics au service desquels nous inscrivons nos actions.

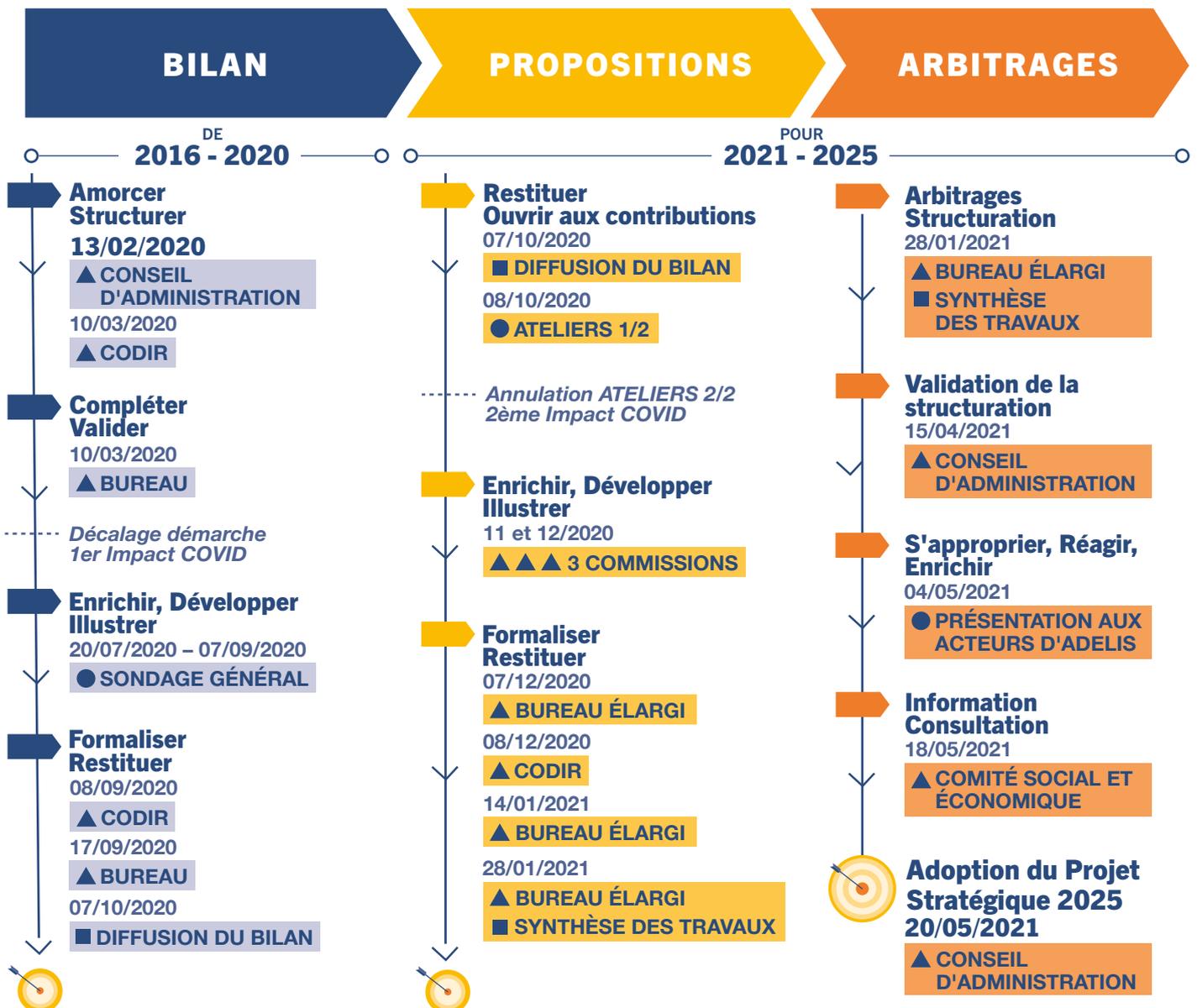
Adopté par la gouvernance d'adelis le 20 mai 2021, ce projet stratégique réaffirme le sens et la valeur ajoutée de l'engagement quotidien des équipes et constitue leur « feuille de route » vers 2025. Il nous appartient désormais de traduire ces ambitions générales dans des plans d'actions annuels, avec des indicateurs opérationnels mesurables et des projections techniques chiffrées, stimulantes et soutenables pour l'ensemble des acteurs de l'association.

Après la crise sanitaire que nous avons traversée, plus que jamais, poursuivons notre engagement pour une société plus humaine.

Olivier Renaud
Directeur Général d'adelis



ETAPES D'ÉLABORATION DU PROJET



Légende ▲ INSTANCES ● CONSULTATIONS ■ FORMALISATIONS