

*« Il n'est pas de vent
favorable pour celui qui
ne sait pas où il va »
Sénèque*

PROJET ASSOCIATIF **ADAR**

2017-2022

INTRODUCTION

Ce travail représente une synthèse générale des travaux d'écriture du projet associatif. Il est le résultat de la retranscription, nécessairement synthétisée, de la parole d'acteurs engagés de l'ADAR. Cette parole recueillie au moyen d'une démarche participative dans le cadre d'entretiens, à partir de deux niveaux d'acteurs : des administrateurs et des salariés est mise en forme dans cet écrit.

L'ensemble des interlocuteurs est convaincu de la nécessité de faire de ce Projet associatif un outil au service du développement, de l'innovation et de la qualité.

Depuis longtemps impliquée intensément dans l'action au quotidien le projet associatif éclaire ce que l'ADAR veut être et vers quoi nous voulons tendre à l'avenir au regard de la compréhension du contexte sociétal et sectoriel, en référence à notre histoire. En d'autres termes s'arrêter sur ce que nous sommes afin de pouvoir se positionner en réponse aux besoins identifiés. Cet arrêt sur image constitue les bases de développement et d'innovation dans une volonté associative de travail en réseau, de contribution et d'initiation de dynamique de travail en partenariat. Le projet associatif affiche les valeurs défendues et prônées par l'ADAR c'est-à-dire administrateurs, salariés et adhérents au regard d'un contexte de plus en plus marchand et concurrentiel.

Le projet associatif met en évidence nos principes, nos compétences (au travers de leur singularité et spécificité) pour communiquer et être reconnu tel que nous avons l'ambition d'exister.

Il incarne également une nécessité à notre développement ainsi qu'une visibilité de notre identité. En cela il est plus qu'un objet de communication, il est l'affichage du sens et des valeurs de notre action et des compétences qui s'y attachent.

Les fonctions du Projet associatif sont plurielles :

- Définir un horizon, énoncer des positions, exposer des finalités, définir des procédures et des enjeux afférents. Dans une telle conception, **le Projet associatif encadre, guide l'action autant qu'il l'inspire. Le Projet associatif inspire, suggère, incline et oriente mais ne prescrit pas.**

En ce sens il s'agit, essentiellement, d'un écrit projectif c'est-à-dire permettant de clarifier vers quoi l'on veut tendre et qui guide les choix du présent et de l'avenir d'une part et les actions et façons de mener l'action d'autre part.

- Constituer un document de référence qui donne du sens. **Le projet associatif représente une construction visible de l'identité.** Il est un document de référence externe et interne.

Référence externe car il est, pour nos interlocuteurs, un document qui doit donner de la lisibilité sur ce que promeut l'ADAR dans « la société civile » et qui fait différence avec d'autres prestataires ou opérateurs.

Le projet associatif est rédigé en direction des personnes accompagnées, des salariés et des financeurs afin de clarifier le sens de l'existence de l'ADAR et de ses activités. Les prestations de l'ADAR s'inscrivent dans un sens défini ce qui différencie notre association d'un organisme qui se limiterait à de simples prestations de service. Cette orientation nous amène à mettre en exergue notre identité, condition de notre existence et de notre développement au service de l'autre.

Référence interne car les salariés doivent pouvoir identifier ce qui motive leur implication, leur engagement et qui cadre les postures professionnelles au domicile. *Dans cette conception le projet associatif est un écrit mobilisateur et fédérateur pour l'ensemble des salariés de l'ADAR. Ce projet constitue le levier d'une politique de gestion des ressources humaines par la réactivation d'une culture d'entreprise et levier de management en contribuant à renforcer le travail en équipe. En ce sens il peut ainsi être considéré comme un outil d'affichage des buts et objectifs de l'association dans une préoccupation d'amélioration de la qualité du service rendu*

L'HISTOIRE

L'ADAR est une association d'aide à domicile depuis 1973. C'est une association 1901 à but non lucratif qui s'inscrit dans la réalité et les principes de l'Economie Sociale et Solidaire. L'ADAR entend incarner une réalité moderne qui s'appuie sur une histoire ancienne (les guildes et confréries du moyen âge) dont les principaux théoriciens furent Saint Simon et Fourier. L'ADAR a choisi cette orientation et entend démontrer la pertinence d'une telle pratique économique et son efficacité.

Origine de l'association

Les ADAR ont d'abord été les services d'aides ménagères des APAF (Association Populaire d'Aide Familiale), elles-mêmes créées par un mouvement familial ouvrier appelé MPF (Mouvement Populaire des Familles).

Ce mouvement est, par la suite, devenu le MLO (Mouvement de Libération Ouvrière) qui, à l'époque de la seconde guerre mondiale, a voulu répondre aux besoins des familles du milieu populaire en créant différents services.

LES DATES CLEFS

- ✓ 1973 : création de l'ADAR, association loi 1901 à but non lucratif,
- ✓ 1987 : création de l'A.GAR.DOM, service mandataire de l'association,
- ✓ 1994 : fusion des deux associations et naissance de l'ADAR A.GAR.DOM,
- ✓ 2008 : ADAR A.GAR.DOM devient ADAR Flandre Maritime.
- ✓ 2010 : Réorganisation et ouverture du Conseil d'Administration
- ✓ 2011 : Arrivée d'une Directrice
- ✓ 2011 : Ecriture du premier projet associatif
- ✓ 2014 : Obtention du label Cap Handéo et mise en œuvre de Handisitting

L'association est adhérente à la fédération **adessadomicile**, le réseau des associations d'aide à domicile.

Le projet associatif de l'ADAR est issu de la conviction de ses fondateurs que chaque individu doit rester le plus longtemps possible dans son cadre de vie habituel et y vivre dans les meilleures conditions possibles.

Aujourd'hui, cette question touche l'ensemble de la population et l'aide à domicile s'adresse à toutes les tranches d'âge, toutes les catégories sociales et situations de vulnérabilité. Ainsi, la mère de famille trouvera un soutien pour garder ses enfants, le salarié pourra confier à l'ADAR tout ou partie du travail ménager, le retraité trouvera dans nos services un soutien dans toutes les tâches de la vie quotidienne et la personne en situation de handicap bénéficiera de prestations à domicile par un personnel formé et compétent sur les situations de handicap.

Appuyée sur 40 années d'existence et de services rendus l'ADAR forte de ses savoirs faire et de son expérience est ancrée dans le paysage Dunkerquois. Elle est reconnue par un public fidèle, nombreux et qui recoupe parfois plusieurs générations d'une même famille. L'ADAR est, en 2017, un acteur incontournable du paysage de l'aide à domicile en mouvement et en diversification des services rendus sur le territoire des Flandres Maritime.

Au sein de l'ADAR la relation d'aide c'est avant tout la rencontre de deux personnes, rencontre pendant laquelle celui qui aide respecte l'autre dans sa liberté de mener sa vie comme il l'entend.

LES VALEURS

L'ADAR est une association dont l'ensemble des actions et notamment les interventions à domicile se mettent en œuvre à partir de valeurs fortes qu'il convient d'affirmer dans ce projet associatif. Ces valeurs sont la référence, le socle sur lequel s'appuient l'ensemble des projets, des postures des acteurs et la communication associative. Elles déterminent la façon dont les moyens sont mis en œuvre. L'évolution des projets est donc une déclinaison de ces valeurs.

L'ADAR, à travers ses valeurs incarne et défend une certaine idée de la société, du vivre ensemble et de la solidarité. Dans un contexte sociétal plongé dans plusieurs crises simultanées et au contact de la souffrance l'ensemble des acteurs de l'association, salariés et administrateurs, prend position pour prôner un monde meilleur, penser et agir autrement en société et donner du sens à l'acte d'entreprendre en conjuguant engagement social et équilibre économique.

Au centre de ce qui fait sens pour l'ADAR se situe la conception de l'autre et de l'aide qui doit être pensée en référence à quatre valeurs centrales, véritables piliers des missions et finalités de notre association :

- ***L'Humanisme :***

Cette position philosophique reconnaît l'Homme comme valeur suprême et renvoie au respect absolu de la personne. Cette valeur prônée est agie dans le sens où elle amène l'ensemble des professionnels à considérer chaque personne aidée, sans jugement, à partir des capacités qui sont les siennes et de ce qu'humainement elle est. Cette valeur prend en compte la personne au-delà de ses difficultés et de ses déficiences. Elle ne réduit pas la personne.

L'ADAR veut promouvoir l'humanité de ceux qui ont parfois des difficultés à la faire valoir dans le regard de l'autre. Cette valeur vise le bien et le mieux pour les personnes dans le cadre d'interventions à leur domicile (dans leur espace privé),

dans des situations de difficulté et parfois de détresse. La personnalisation est la traduction de l'humanisme au travers de principes d'action au quotidien.

« Par l'humanisme on peut entendre une théorie qui prend l'homme comme fin et comme valeur supérieure¹ ».

- **L'Altérité :**

Elle représente la qualité de ce qui est autre et par conséquent la reconnaissance de l'autre dans sa différence. Il ne s'agit, bien sûr pas, de gommer toutes les différences dans une fausse illusion d'intégration assimilatrice et d'un égalitarisme béat. Les personnes accompagnées vivent des situations de fragilité et de vulnérabilité en lien avec des difficultés variables.

Il ne s'agit ni de considérer que nous sommes tous identiques, ni d'opposer les personnes accompagnées et les autres à partir de préjugés et de représentations incompatibles avec le respect de l'autre.

L'intention est de valoriser chacun à partir de ce qu'il est : **un autre soi-même**, un alter-égofondamentalement. La personne existe dans le regard des professionnels non pas au travers de ce qu'elle devrait être en lien avec un projet ou une projection de l'autre mais à partir de ce qu'elle est, tout ce qu'elle est.

A partir de cette posture, le rapport à l'autre, l'attention, l'empathie se doivent d'exister dans un contexte de respect énoncé et assumé.

Reconnaître et valoriser la différence en l'autre est un enrichissement mutuel et la condition propice à l'épanouissement et au bonheur.

¹ J.P SARTRE

- **La solidarité :**

Parce que les valeurs sont vivantes et en référence permanente le choix d'agir autrement en société implique l'affirmation de cette valeur de solidarité. Elle manifeste davantage qu'une simple actualisation et assume la volonté d'un ré-enracinement politique et social.

Vieillesse de la population, effritement des statuts sociaux, abaissement de l'horizon égalitaire, promotion de l'équité en substitut ambigu à l'égalité, diminution des aides de la famille envers ses proches, dispersion géographique des familles, meilleure prise en compte des droits et des besoins des personnes en situation de handicap sont autant d'évolutions sociétales qui impactent le sens de notre existence associative et de nos actions.

La solidarité éclaire notre rapport à l'autre en société

« Il n'existe pas d'autre voie vers la solidarité humaine que la recherche et le respect de la dignité individuelle »².

- **Le respect :**

Le respect de la dignité, le respect de l'intégrité et le respect de l'intimité des personnes incarnent ce que l'ADAR entend promouvoir pour tous et pour chacun.

Le respect amène à considérer la personne, à tenter d'être dans l'empathie c'est-à-dire la faculté de percevoir ce que l'autre ressent, de comprendre vraiment les contraintes de son environnement et de sa situation. Il oblige également à laisser la personne acteur. Les personnes accompagnées ont le choix et chaque professionnel doit le respecter et même le faciliter au moyen des interactions quotidiennes proposées.

² P. LECONTE de NOÛY

LES PRINCIPES DE REFERENCE

A partir de ces quatre valeurs véritables piliers de l'ADAR se déclinent des principes corollaires et contributifs au projet associatif. Ils en déclinent l'opérationnalité. L'ensemble des acteurs de l'ADAR sont empreints de ces principes : La dimension stratégique et politique des administrateurs, la dimension managériale et les actions menées par chaque salarié sont éclairés par ces principes. A partir de l'entraide qui représente une posture fondatrice de l'ADAR en direction des personnes démunies, vulnérables ou en situation de handicap et d'une écoute des besoins des personnes, ces principes représentent un guide, repérant et balisant les interventions de l'Association. Ils exposent clairement :

- Une qualité, des compétences et un professionnalisme au service des personnes
- L'écoute de la personne qui a son mot à dire sur la prestation à domicile
- Le positionnement non marchand de l'association qui, dans un contexte de concurrence extrêmement important et de dérégulation non moins important affirme sa posture de non lucrativité.
- L'association des principes de solidarité internes et externes à des principes, économiques de production et d'échanges,
- La prévalence du service rendu sur le profit dégagé,
- L'affirmation d'une volonté de travailler en réseau et en partenariat avec les moyens et forces du territoire concerné

Cette traduction des valeurs en principes d'action, cohérents et congruents, donnent sens aux liens qu'entretient l'ADAR :

➤ **Avec les personnes accompagnées :**

Sur le plan professionnel, le principe général qui domine en termes d'intervention est celui de **la priorité à la personne** qui se décline à partir de l'attention et du souci de l'autre quel qu'il soit. Cette posture intime le refus du jugement de l'autre, l'écoute réelle et empathique des besoins de l'autre au travers de formes d'expression diversifiées, parfois rendues difficiles par les déficiences ou par le ressenti des conditions d'existence. Elle définit également l'impérieuse et constante nécessité de s'adapter et d'anticiper et non pas demander à la personne de s'y soumettre.

Le respect de la différence ne se décline pas comme un fait ou un dogme mais comme une valeur agie dans le sens où il permet à chacun de s'enrichir et de faire progresser. Par définition l'intervention est contractualisée, individualisée mais aussi personnalisée puisqu'elle prend en considération les histoires de vie des personnes par l'écoute bienveillante.

La bientraitance³ à partir des principes énoncés par l'ANESM (Agence Nationale de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale) et affirmés dans le livret d'accueil de l'ADAR est une préoccupation permanente. Cette posture nécessite un véritable engagement, une vigilance sur les risques et un professionnalisme qui s'appuie sur des compétences et des formations. Elle constitue une démarche concrète et positive ainsi qu'une mémoire du risque. L'ADAR se réfère à une charte des droits et libertés de la personne accueillie ainsi qu'une charte des droits et libertés de la personne âgée dépendante.

➤ **Avec les salariés**

³ La préoccupation de la bientraitance est issue d'une posture en lien avec les valeurs énoncées plus haut et réfléchi en référence aux textes juridiques ou réglementaires : Loi 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, loi de 2007 réformant la protection de l'Enfance et guides successifs de l'Agence Nationale de l'Evaluation sociale et Médico-sociale.

Trois axes principaux font sens dans ce projet. Le premier est celui de la **bienveillance** des professionnels en isomorphisme à la bienveillance des usagers, et ce, quel que soit le niveau des professionnels impliqués dans l'Association. Le second principe est la **posture de confiance** en direction des professionnels : confiance dans leurs compétences et confiance dans leur sens de l'engagement. Le dernier est celui de la **formation** dans un double aspect : celui du professionnalisme condition de la qualité du service rendu et celui de la promotion sociale par l'acquisition de connaissances et de compétences de tous et de chaque salarié de l'ADAR.

➤ **Avec l'environnement**

L'exploration menée nous amène à réaffirmer ici deux principes généraux. Le premier est celui **d'un positionnement non marchand** de l'Association dans ses rapports avec les différentes composantes de son environnement. La posture non marchande est, bien sûr, corrélative d'une gestion saine et rigoureuse de l'activité. Le deuxième principe pourrait être qualifié de principe de **subsidiarité** : l'ADAR n'entend pas se substituer aux interventions formelles ou informelles déjà présentes sur les territoires. Elle peut intervenir en complément d'une offre existante, en innovant à partir de diagnostics identifiés ou partagés ou en assumant un leadership. Le mode de relation est, dans tous les cas, celui de la réponse à des besoins et la volonté de travail en réseau et en coopération avec les acteurs locaux.

➤ **Avec les commanditaires de l'intervention sociale**

L'ADAR entend être et rester extrêmement attentif à construire et poursuivre avec les commanditaires de l'intervention sociale des liens et des relations équilibrés. L'ADAR souhaite se positionner simultanément et dialectiquement à partir de deux principes généraux. D'abord se situer en **relais** de la commande publique et en capacité d'**innovation** dans l'offre d'intervention. Ensuite revendiquer d'être un acteur influent sur la vigilance **des besoins** sociaux du territoire.

LA RAISON SOCIALE

Le sens de l'existence de l'ADAR est de rendre possible et faciliter la vie à domicile et apporter aide, assistance et confort à toute personne qui la sollicite. Les services de l'ADAR sont ouverts à tous, il n'y a pas de sélection. L'altérité n'a pas de restriction, elle s'applique à tous et à chacun.

- Aux côtés des personnes fragilisées, par l'âge, la maladie, l'invalidité
- En direction des personnes en situation de handicap et de leur famille
- Au service des personnes isolées,
- En direction de tous ceux qui souhaitent bénéficier de services ménagers en toute confiance,
- En aide aux familles qui souhaitent faire garder leurs enfants en toute sécurité,
- En aide et assistance aux aidants familiaux des personnes fragilisées, vulnérables ou en situation de handicap.

L'ADAR met au service de l'ensemble de ces personnes :

- Un service de proximité facile d'accès,
- Un service personnalisé en fonction des besoins de la personne,
- Un personnel formé pour intervenir au domicile,
- La prise en compte de l'évaluation et du jugement sur la qualité,
- L'assurance d'un service continu,
- Une information claire sur les droits et devoirs de la personne.

L'aide aux personnes se traduit concrètement par des aides contributives aux actes de la vie quotidienne :

- Aide, assistance et contribution au confort et au bien être physique
 - Aide au lever, à l'habillage, à la toilette
 - Aide aux déplacements promenades courses
 - Gardes de jour
 - Gardes de nuit
 - Aide à la préparation et prise des repas
 - Aide aux transferts

- Soutien humain, écoute

- Démarches administratives

- Contribution à l'entretien du cadre de vie
 - Entretien du logement
 - Entretien du linge et repassage

- Accompagnement dans les activités de la vie sociale et relationnelle
 - Réalisation des démarches administratives
 - Maintien des liens avec l'extérieur (organismes médicaux, sanitaires et sociaux)
 - Garantie d'une relation suivie avec l'entourage (famille, amis, voisins)
 - Accompagnement à des démarches d'autonomie (personnes en situation de handicap)

LES ENJEUX

L'ADAR se réfère au cadre de l'Economie Sociale et Solidaire dont elle est une déclinaison à travers ses activités et sa raison sociale. Dans le dernier projet associatif (2011) l'analyse des enjeux sociétaux et sectoriels amenait l'ADAR à trois constats majeurs.

- Une existence insuffisamment reconnue en dépit d'un poids réel dans le paysage économique et social.

Force est de constater aujourd'hui en 2016 que les constats, s'ils s'inspirent de ceux-ci, ne sont plus tout à fait les mêmes :

La communication reste un enjeu majeur de fonctionnement et surtout de développement. L'ADAR a fait un saut qualitatif sur cette dimension et existe comme un acteur majeur de l'intervention à domicile sur les territoires du dunkerquois

Si les craintes pour l'avenir restent réelles au regard des enjeux développés plus haut l'ADAR a fait preuve d'inventivité, d'innovation, a enclenché un projet ambitieux de montée en qualification de l'ensemble du personnel, développe ses activités et ses moyens humains et présente un bilan financier compatible avec un développement raisonné.

Le Projet associatif est ainsi l'endroit où l'ADAR questionne les enjeux et se doit de manifester sa **capacité de positionnement** et d'interpellation. Ce positionnement est celui d'un acteur de la transformation sociale, et non pas simplement celui de l'intervention humaine.

Les évolutions sociétales et sectorielles récentes nous intiment l'impérieuse nécessité de réfléchir et d'agir en lien étroit entre les enjeux contemporains et les missions de l'ADAR.

- ✓ La perte de confiance dans les institutions, l'effritement des solidarités sociales et surtout familiales, une restriction des dépenses d'aide sociale et de

solidarité sont des éléments de tension qui font apparaître des besoins en ne créant pas les conditions de leur résolution complète.

- ✓ La crise économique qui, loin de resserrer le lien social, l'a distendu au profit de logiques souvent individuelles. Corrélativement se développe une conception selon laquelle la personne est seule responsable de ses comportements, unique ressource de son parcours et de son destin, avec ses conséquences sur l'exigence de performance individuelle
- ✓ La composante sociologique du vieillissement de la population et la volonté affichée des personnes et des pouvoirs publics de maintenir le plus longtemps possible au domicile influent et façonnent les politiques sociales en faveur des personnes âgées et la silver économie.
- ✓ Une tendance minoritaire mais forte de suspicion des bénéficiaires d'aides sociales
- ✓ Une société de communication dans laquelle celui qui ne communique pas n'existe pas
- ✓ Une concurrence importante entre associations due à la restriction des finances, l'arrivée du secteur marchand lucratif sur des niches de profit potentiel, une concurrence avec des groupes nationaux dotés de moyens (notamment en communication) puissants
- ✓ Une logique de désinstitutionnalisation notamment dans le secteur des personnes en situation de handicap intellectuel et en particulier des personnes en situation de handicap psychique rendant possible la vie au domicile ou en structure plus légère que les institutions. Cette tendance est réaffirmée par le Président de la république à chaque Conférence Nationale du Handicap. L'inclusion des personnes en situation de handicap est désormais l'horizon des politiques publiques de ce secteur.
- ✓ Une massification des besoins qui génère un contexte de contrôle de la dépense publique d'où découle une logique de regroupement et de

mutualisation permettant de proposer une offre globale, multiservices dans un contexte de travail en réseau sur les territoires.

- ✓ Une logique de réponse à des appels d'offre ou la mise en concurrence est de mise

La prise en considération du contexte nous apparaît comme une **contrainte opportune**. Il nous amène à réaffirmer les valeurs et principes sur lesquels s'appuient le développement et la prise en compte de chacun et de tous. Au-delà de la réflexion, il nous impose l'action et la transformation en poursuivant résolument l'engagement de l'ADAR vers l'avenir. Ceci signifie : adapter le projet par l'innovation, la professionnalisation du personnel, la rationalisation de la gestion pour une meilleure efficacité et, in fine, pour un mieux-être de la personne aidée.

Neuf axes forts dessinent ce nouvel élan :

S'adapter en permanence aux besoins des personnes accompagnées, poursuivre l'effort de l'axe communication, intensifier le travail en partenariat, promouvoir l'ingénierie et la création de dispositifs innovants, structurer le développement, assurer l'équilibre financier, poursuivre le développement de la qualité, développer un management prospectif, favoriser une culture d'entreprise.

S'adapter en permanence aux besoins des personnes accompagnées

C'est la démarche qui fait sens au regard de notre projet et c'est la personne accompagnée qui est au centre des préoccupations de l'ADAR. Cette préoccupation première s'appuie sur les compétences et la posture de chaque salarié de l'ADAR. Ce processus s'accompagne d'une vigilance permanente des représentations du personnel dans ce qu'il impacte au regard des habitudes, des mentalités et des pratiques professionnelles

La pérennisation des emplois n'a de sens que si elle est regardée à l'aune du bien-être et de qualité du service rendu apportée aux personnes.

Poursuivre l'effort de l'axe communication

La communication externe doit développer une réelle stratégie qui évite de rester sur la communication ponctuelle ou événementielle. L'ADAR, compte tenu de son histoire sur le Dunkerquois est bien connue et bénéficie d'une image de qualité. Souvent la représentation s'ancre dans une image un peu fixiste à partir du passé et ce projet a comme ambition de proposer une image plus actuelle et plus professionnelle de l'ADAR à travers son dynamisme et ses compétences. Il s'agit de favoriser une meilleure visibilité et une meilleure reconnaissance de l'ADAR sur le territoire dans un contexte de concurrence appuyée.

C'est au prix de cette communication que chacun sera davantage reconnu à travers ses compétences et qu'une conscientisation du sens et de la valeur des actions en direction des personnes aidées pourra faire davantage sens pour chacun au travers de son engagement et de ses savoirs faire professionnels.

Il convient d'affirmer dans ce projet l'importance et l'intention de poursuivre les efforts de communication interne, condition de la qualité et de la culture d'entreprise

Intensifier le travail en partenariat

La compréhension des enjeux du contexte oriente l'ADAR à développer les démarches et processus de mutualisation, de travail en réseau. L'ADAR est déjà, depuis longtemps, engagée dans des partenariats locaux ; Il s'agit ici de l'envisager comme un axe fort de développement. Cette orientation pourrait amener l'ADAR à se constituer en groupement avec d'autres partenaires, contribuer à créer des GCSMS voire fusionner dans une logique de respect des valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire avec d'autres forces présentes sur le territoire.

Promouvoir l'ingénierie et la création de dispositifs innovants

Travailler dans un contexte de concurrence en se réclamant des principes de l'Economie Sociale et Solidaire nécessite d'être compétitif. Si l'ADAR offre une image de modernité ancrée dans des références solides sur le territoire il s'agit, tout en restant dans une analyse claire et complète des besoins des personnes, de développer davantage de services à domicile (drive home, opticien à domicile...). Il s'agit également de ne pas rater le virage du numérique tant dans la communication, l'acquisition de compétences que dans le développement de moyens d'intervention innovants.

Structurer le développement

Il ne s'agit pas pour l'ADAR de se développer de manière désordonnée et dans une seule logique d'opérateur. Le développement est sous tendu par les valeurs énoncées et le cœur de métier reconnu. A partir de ce cœur de métier les perspectives de développement s'orientent, dans une réflexion et des préoccupations de travail en réseau, en partenariat, en lien avec les besoins du territoire et dans un souci de subsidiarité vers des actions :

- en direction des familles (et notamment de la petite Enfance) : garde d'enfants.
- en direction des personnes en situation de handicap vivant dans leur domicile ou de leurs familles et, particulièrement, l'aide aux aidants familiaux
- de soin au moyen d'un Service de Soins Infirmiers A Domicile (S.S.I.A.D)
- de diversification dans l'offre de services aux personnes âgées (Ex : Sport adapté, opticien à domicile)
- de diversification de l'implantation territoriale

Assurer l'équilibre financier

Dans un contexte économique fragile au regard des enjeux sociétaux la dimension financière si elle n'est pas première est pourtant la condition d'effectivité et de poursuite des activités d'une part. Elle constitue le levier essentiel de l'innovation et du développement qui sans équilibre financier est rendu impossible. L'équilibre financier est la condition sine qua non pour assurer des prestations de qualité et de développement ultérieur.

Poursuivre le développement de la qualité

La qualité et surtout l'administration de la preuve de la qualité est et sera, demain, un enjeu majeur dans le contexte de concurrence et de réponse aux appels d'offre sur les prestations dans divers domaines. Le label Cap Handéo obtenu par l'ADAR en est une manifestation visible. En obtenant des labels de la branche permettant de rendre visible la qualité au travers de procédures, d'engagements, de prise en compte de l'évaluation et de process visibles l'ADAR s'inscrit dans une dynamique d'entreprise sociale et construit les conditions de son développement.

Développer un management prospectif :

Repenser le fonctionnement n'est pas réfléchi comme un luxe ou une tocade mais dans une visée d'adaptation de l'ADAR au contexte et aux systèmes de ressources et de contraintes inhérents à cet environnement. A cet égard la réorganisation est permanente. L'optimisation de la dimension prospective doit s'appuyer sur plusieurs chantiers :

Une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences en rapport étroit avec le contexte du secteur et les perspectives de développement.

Une régulation du recrutement par la stabilisation du personnel.

Une fidélisation des professionnels autour des valeurs, principes et attachés à la promotion sociale

Une prise en compte des salariés acteurs de ce développement. Le but est d'aboutir à de meilleures conditions de travail pour les professionnels, fondement majeur de maintien de la qualité dans une perspective de développement de l'activité.

Favoriser une culture d'entreprise

Le Conseil d'Administration porte une culture associative et en définit les contours. C'est l'instance qui, à partir des enjeux et évolutions sociétales et sectorielles se doit d'affirmer sur un plan stratégique la pertinence d'une réponse associative. Avoir une culture commune et faire équipe c'est développer une compréhension partagée des enjeux de l'Economie Sociale et Solidaire et du contexte d'existence de l'ADAR afin de tendre vers l'entreprise apprenante. Pour les salariés il s'agit de mettre en avant la personnalisation du service et de prendre davantage conscience de la qualité du service rendu par chacun et être fier du « bel ouvrage ». Maintenir et toujours améliorer la qualité des prestations des professionnels à travers des compétences reconnues et l'actualisation de compétences nouvelles (notion de formation tout au long de la vie) inscrit l'ADAR à travers ses valeurs et principes dans une vision prospective.

« *I have a dream*⁴ »

⁴ Discours prononcé par Martin Luther Kings le 28 août 1963.