adapa
AIDER & ACCOMPAGNER À DOMICILE

AIDE À DOMICILE

La feuille de route stratégique

- Articule les orientations, les perspectives à moyen terme et la déclinaison opérationnelle
- Contient une cinquantaine de fiches-action
- Décline des entrées thématiques sur :
  1. La coordination et les soins
  2. Les innovations managériales et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
  3. L'activité
  4. La responsabilité sociale des organisations

Adapa
2 rue Pavé d'Amour
à Bourg-en-Bresse

Tél. 04 74 45 51 70
www.adapa01.fr

> Un outil de mobilisation

FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE

La feuille de route stratégique est liée à la réflexion engagée par l'Adapa sur la transformation de son offre de service. Elle s'appuie sur ses forces et notamment la proximité.

L'itinéraire est tracé

Dans un contexte de profondes transformations pour le secteur du domicile, l'Adapa fixe un cap précis pour les prochaines années. Sa feuille de route stratégique située au croisement des valeurs et de leur déclinaison opérationnelle constitue un plan d'action cohérent vers des objectifs définis.

PAR **CHRISTOPHE MILAZZO**

Tout a commencé en **2021 avec l'élaboration d'un nouveau projet associatif**, formalisant l'identité de l'Adapa en termes de stratégie globale et de valeurs. Cette réflexion a servi de base à la feuille de route stratégique. « *Elle permet d'avoir des orientations de travail et une déclinaison opérationnelle à partir des questions de fond de notre secteur* », résume Thierry Nicolosi, directeur général. Car le domicile vit une période de bouleversements sur fond de virage domiciliaire et de réforme des SAD* impliquant transformations, besoins de coordination, de partenariats et rapprochement entre aide et soin. « ***Il nous semblait nécessaire d'avoir une ligne de conduite, de savoir comment se projeter dans les trois prochaines années.*** »
Cette feuille de route s'appuie sur les engagements existants, entérine des stratégies adoptées telles que les équipes à responsabilités élargies et favorise la cohérence entre les actions. « *C'est un outil de mobilisation des troupes qui apporte des éléments de réponse et une stratégie.* » Elle est aussi une étape intermédiaire vers la rénovation du projet de service.

UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

Pour la construire, l'Adapa s'est appuyée sur un audit qui a identifié les atouts et les freins dans son activité. Elle a ensuite collaboré avec le cabinet-conseil E2S conseil formation dans le cadre du programme de modernisation de la CNSA. Plus généralement, le comité de direction a choisi **une méthode semi-participative.** Les responsables de secteur ont ainsi été forces de proposition sur des sujets qui les concernent.
La démarche entre dans la dernière phase avec la **validation des axes par les responsables et le conseil d'administration.** Les fiches-actions seront supervisées par des chefs de projet pour les trois prochaines années qui auront la main sur ces thématiques, le calendrier, l'équipe projet… Pour être concret et efficace, le travail impliquera un suivi régulier. Un poste spécifique devrait être créé en interne sur la gestion de projet, en lien avec le déroulé de la feuille de route stratégique. « *Ce sera une manière de* ***se donner les moyens de faire de la veille, de répondre à des appels à projets, d'aller chercher des financements*** », conclut Thierry Nicolosi.

* Services autonomie à domicile

EN PRATIQUE

Des actions qui ont du sens

L'Adapa n'a pas perdu de temps pour engager les actions concrètes et interconnectées qui seront présentes dans sa feuille de route stratégique. Leur but est clair : améliorer le service rendu aux bénéficiaires.

« ***Améliorer la qualité de service, avoir du cousu main, adapter au mieux nos ressources, nos formations pour une meilleure efficience.*** » Voilà comment Mathilde Toussaint, responsable des ressources humaines, décrit le sens des axes prioritaires et des actions de la feuille de route. Cette même direction sera celle de l'amélioration de la qualité de service grâce à une offre plus structurée, diversifiée et mieux adaptée aux besoins des bénéficiaires.
Dans le volet « activité », l'une des premières actions concerne **le déploiement de tableaux de bord de suivi.** Le concept n'est pas nouveau puisqu'il était déjà utilisé au niveau de la direction. « *La partie chiffrée n'est pas le cœur de métier de nos responsables de secteur* », concède Émilie Monnet, responsable du pôle aide et soins. Mais la culture change, ces données devenant nécessaires pour piloter l'activité. Afin de réussir cette évolution, les tableaux de bord ont été établis avec les responsables de secteur pour connaître les chiffres qu'elles jugent pertinents. Grâce à ces outils, **le suivi des besoins sera plus précis et les réponses plus fines.**
« *Le but est d'objectiver la réalité. Ce tableau mettra en évidence que les besoins ne sont pas les mêmes partout et permettra de mieux accompagner nos équipes.* »
L'outil a été accueilli avec enthousiasme, les responsables de secteur ayant bien perçu la plus-value qu'il apporte. Chacune avait été rencontrée en amont pour expliquer la démarche. Ensuite, des bilans trimestriels, voire mensuels dans les secteurs en difficulté, serviront à analyser les résultats.

UNIFIER ET FORMALISER SANS BRIDER

L'Adapa s'appuie depuis soixante-cinq ans sur les valeurs, les savoir-faire et la capacité d'innovation de ses équipes. Pour aller plus loin et **répondre aux exigences de formalisation et d'uniformisation, elle s'engage dans la mise en place d'une démarche qualité**. Après la phase d'audit, des ateliers ont été organisés pour impulser la démarche et réfléchir ensemble sur différentes thématiques. Ils ont associé entre autres les responsables de secteur et des membres du Centre de relation client.

Derrière des termes parfois abscons comme « bientraitance » ou « repérage des fragilités » se trouvent bien souvent des pratiques adoptées de longue date par les équipes. « *C'est le vocabulaire de nos partenaires institutionnels. Pour que l'on puisse se comprendre, il faut parler le même langage, y compris en interne. Les professionnels ont les solutions.* ***On leur apporte le cadre, la réglementation, mais le travail sur la qualité vient du terrain*** », insiste Émilie Monnet.
« *La plupart des procédures métier récentes viennent du terrain* », poursuit Mathilde Toussaint.
Cette réflexion sur la qualité ayant nécessité un grand investissement, il était indispensable de lui donner du sens. « *Les questions sont : comment structure-t-on ce qui est fait pour améliorer la qualité de service et comment fait-on monter en compétences nos salariés dans des domaines qui leur parlent* », questionne Mathilde Toussaint. « *On ne voulait pas figer l'organisation, perdre ce qui était fait, mais la garder suffisamment souple et respectueuse de l'existant* », poursuit Émilie Monnet.
Après la phase de réflexion, le chantier entre dans celle de formalisation. Les éléments des ateliers seront étudiés puis rediffusés afin que chacun puisse s'approprier la démarche qui sera ensuite ajustée au gré des nouvelles réglementations, pratiques et des retours d'expérience.

« Tout est lié », résume Mathilde Toussaint. Les actions de la feuille de route stratégique sont pensées de manière cohérente et inscrivent la transformation dans la dynamique de la réforme des SAD (Service autonomie à domicile). « On a tous les ingrédients pour cette réforme. Nous avons déjà le SPASAD, l'aide aux aidants, la prévention. » Comme ici avec les ateliers Happy'tab.

Mathilde Toussaint
Pour Mathilde, le service RH poursuit ses actions, en lien avec les autres et au service des axes prioritaires de l'association sur des dossiers comme la montée en compétences, la valorisation des métiers, la prévention des risques ou encore la pénibilité.

Émilie Monnet
« Les équipes adhèrent au projet, car nous sommes partis des pratiques et des besoins », insiste Émilie Monnet. Elle relève d'une structure où tous les services travaillent ensemble, suivant des valeurs communes.