



Plan stratégique

2025-2027

adie

Sommaire

Éditorial.....	3
Notre mission	4
La construction de notre plan	5
Changer d'échelle sur le bénévolat et les modèles de coopération.....	6
Changer d'échelle dans les quartiers et les territoires fragiles	10
Changer d'échelle dans la transition écologique inclusive et l'accompagnement des entrepreneurs.....	14
Faire évoluer nos ressources au service de ces changements	18



Éditorial



Depuis 35 ans, l'Adie s'engage avec passion et détermination pour rendre l'entrepreneuriat possible pour toutes et tous. Aujourd'hui notre mission, plus que jamais d'actualité, devient aussi plus complexe dans un monde où les contraintes financières et les défis environnementaux s'intensifient.

Notre nouveau plan stratégique, en portant l'ambition de changer d'échelle, ouvre dans ce contexte une étape très spéciale de notre histoire collective. Un changement d'échelle, cela suppose en effet des moyens supplémentaires mais aussi pour chacun un effort exceptionnel d'innovation et une remise en cause volontariste de nos manières de faire, dans trois domaines en particulier : le développement et le renforcement du rôle du bénévolat, la démultiplication de notre présence dans les banlieues et l'accompagnement des entrepreneurs vers une transition écologique inclusive.

Ce plan stratégique que, sous la conduite avisée d'Hortense Peltier et Marc Olivier, nous avons élaboré au long de l'année 2024, il vous appartient, à vous salariés et bénévoles qui ensemble êtes l'Adie : il donne sens et cohérence à ce que nous avons décidé d'accomplir – produit de notre expérience collective, de notre imagination, et aussi de nos renoncements et de nos choix de priorités – pendant les trois années qui viennent. Sans vous il ne serait qu'un bout de papier sans valeur, avec vous si vous le voulez bien, il sera la partition de notre concerto pour un monde un peu meilleur !

Pour nos partenaires privés et publics, pour nos mécènes et donateurs, pour nos clients les plus impliqués aussi, ce plan est à la fois la claire et concrète expression de notre raison d'être et le plan de route détaillé, la liste cohérente des outils et moyens nécessaires à notre ambition réaffirmée : offrir des solutions efficaces aux entrepreneurs, accessibles partout en France.

Je vous invite donc à découvrir dans ce document le résultat de cette année de travail collectif et prospectif d'une très grande richesse, votre travail désormais devenu notre ambition pour 2027 : notre plan stratégique.

L'enjeu pour nous, pour moi et pour le Bureau, comme pour Emmanuel Landais et pour le management de l'Association, sera de faire en sorte que vous soyez toutes et tous, salariés comme bénévoles, à l'aise sur le chemin que nous prenons – à l'aise avec sa direction générale comme avec ce qu'il implique pour vous au jour le jour. Vous pouvez compter sur notre attention et sur notre engagement. C'est ainsi que nous continuerons à faire grandir l'Adie et, en fidélité à la mission que Maria Nowak nous a laissée en héritage, à transformer des vies par le droit à l'initiative économique.

Frédéric Lavenir, Président de l'Adie





Notre mission

Notre raison d'être

- « Donner accès à l'entrepreneuriat et à l'emploi par le microcrédit et l'accompagnement à celles et ceux dont les projets n'ont pas accès au crédit bancaire. »

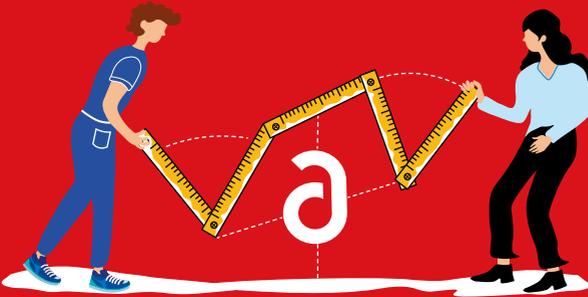
Au cœur de cette raison d'être



- Nous **défendons** le droit de toutes et tous à l'initiative économique



- Nous **agissons** dans la proximité pour favoriser l'entrepreneuriat populaire



- Nous **mesurons** l'efficacité de nos actions



- Nous **mobilisons** bénévoles, salariés, partenaires, donateurs et clients pour mener à bien notre mission



La construction de notre plan

✦ Ce plan stratégique 2025 - 2027 s'est construit de façon participative, en mobilisant les clients, bénévoles et salariés de l'Adie, mais aussi des regards d'experts extérieurs, pendant plusieurs mois.

- **Phase 1 - 45** clients, bénévoles, salariés et **25** personnalités externes ont partagé leurs regards lors d'une première phase **d'inspiration et de prospective**, permettant de se décentrer et se projeter dans un futur proche ;
- **Phase 2 - 650** clients, bénévoles, salariés ont participé à 25 ateliers animés dans toute la France, pour **construire les axes de travail du plan stratégique, dans une démarche collective** ;
- **Phase 3 - 130** salariés, bénévoles et sympathisants ont œuvré à **prioriser les idées, les synthétiser et réaliser la feuille de route**, lors des temps de réflexion dédiés.

“ *Pilotes du plan stratégique, nous remercions toutes les personnes qui ont rendu possible la réalisation de cette feuille de route. L'expertise, les idées et l'engagement de chacune et chacun ont été essentiels pour donner vie à cette vision commune qui guidera l'Adie dans les années à venir. Ce plan n'aurait pas pu voir le jour sans une implication collective, la capacité à penser notre futur, et une bonne dose de créativité. Nous sommes très reconnaissants pour le temps, l'énergie et la passion investis dans ce projet ambitieux. Tous ces mois d'échange et de travaux ont permis de bâtir un plan stratégique solide, porteur de sens et de transformation, fidèle aux valeurs et à la raison d'être de l'Adie.* ”

▮ **Marc Olivier**, Directeur financier de l'Adie
& **Hortense Peltier**, Directrice de la Communication de l'Adie

Cette feuille de route est issue de travaux prospectifs, d'échanges avec nos parties prenantes externes mais surtout avec plus de **800 collaborateurs, salariés et bénévoles** de l'association dans tous les territoires.

Changer d'échelle sur le bénévolat et les modèles de coopération

L'engagement bénévole, mêlé à l'implication des salariés, est au cœur même de notre identité. Dans un contexte où le bénévolat se transforme, où la demande pour des formes d'engagements plus ponctuelles et fragmentées croît, nous devons insuffler un nouvel élan à cette force collective. Valoriser nos clients et anciens clients en leur permettant de partager leurs compétences et leur expérience avec les nouveaux entrepreneurs renforcera cet engagement collectif et tissera des liens essentiels au sein de notre réseau d'engagés de l'Adie.



Diversifier les modèles d'engagement et d'organisation du bénévolat

- Adapter l'organisation du bénévolat à tous les niveaux, du local au national et renforcer les modèles d'organisation éprouvés tout en adaptant localement ceux qui nécessitent d'autres approches, dans le but de renforcer l'engagement bénévole
- Faire de l'animation des bénévoles un cœur de métier pour les salariés de l'Adie en leur donnant plus de moyens de le faire (par de la formation notamment)
- Repenser l'animation de la communauté des bénévoles afin de favoriser le lien social
- Adapter l'intégration pour permettre une entrée en action en quelques jours pour chaque personne souhaitant s'engager
- Recruter davantage de bénévoles à tous les niveaux de l'organisation, notamment des actifs, parmi lesquels des entrepreneurs qu'ils soient clients ou anciens clients de l'Adie ou non



- Diversifier les missions des bénévoles tant en lien avec le parcours client (accompagnement, financement, représentation...) que sur des missions transverses (stratégie, collecte...), et valoriser la variété des missions qu'ils réalisent et des compétences qu'ils mobilisent et acquièrent.

“ L'un des trois piliers de notre nouveau plan stratégique porte sur le bénévolat. Ce n'est pas une mode ni un mantra, c'est une nécessité. Et c'est vital pour l'Adie. Notre objectif est fixé à 2000 bénévoles à l'horizon 2027 ! Cela peut paraître difficile voire compliqué. Par bonheur nous connaissons la solution : demandez à un bénévole ce qui le motive vous comprendrez le sens du bénévolat à l'Adie. C'est la clé. En offrant de son temps et de ses talents, un bénévole peut faire une réelle différence dans la vie des clients de l'Adie. En aidant des personnes à réaliser leur projet d'entreprise, en favorisant les rencontres et les échanges, ils créent surtout des liens sociaux enrichissants avec les conseillers. La force du duo bénévole/conseiller n'est plus à démontrer, il est à amplifier. Car c'est d'abord au cœur des équipes que se régénère la source de notre ambition. ”



Marie-José Jumez,
Bénévole et coordinatrice nationale des bénévoles

● **Nourrir le lien avec et entre les clients :**

- Renforcer le lien et la proximité avec les clients en poursuivant et amplifiant des Clubs Adie et en déclinant le Conseil des créateurs à des échelles plus locales
- Faire de nos clients et anciens clients des acteurs engagés auprès de leurs pairs qui créent leur entreprise, en favorisant leur mise en relation avec des programmes de parrainage
- Questionner régulièrement notre public cible et leurs besoins pour définir nos actions et notre offre de services
- Repenser le parcours client à l'Adie : questionner l'expérience client et la segmentation et l'exploiter pour faire évoluer notre stratégie d'acquisition.

“ J’ai croisé beaucoup de femmes qui avaient un vrai potentiel pour l’entrepreneuriat mais qui n’envisageaient pas cette voie. Soit parce qu’elles avaient peur d’échouer, soit parce qu’elles n’étaient pas prises au sérieux et n’arrivaient pas à obtenir du financement. Obtenir de vrais financements, voir grand, être conseillé et être en réseau : c’est le message que je porte au sein du Conseil des créateurs et créatrices d’entreprise de l’Adie dont je fais partie. ”



Marie-Thérèse Kili Comoe,
entrepreneure

Amplifier et renforcer nos liens avec nos écosystèmes locaux, nationaux et internationaux :

- Valoriser la richesse de la communauté Adie - nos bénévoles, clients, anciens clients, salariés, anciens salariés, partenaires, donateurs, sympathisants - et multiplier les possibilités d’action collective et de coopération, en faveur des clients et de l’Adie
- Mettre en place, avec des partenaires, des relais locaux pour l’accueil, voire le montage des dossiers
- Poursuivre notre coopération et nos échanges avec d’autres institutions de microfinance à l’international
- Créer des temps forts réguliers à destination des engagés de l’Adie pour les remercier
- Permettre à nos partenaires et donateurs d’être apporteurs d’affaires pour nos clients
- Coopérer avec les autres acteurs de l’entrepreneuriat, de l’insertion et de l’emploi pour encourager et faciliter l’exercice du droit à l’initiative économique pour tous



D’ici 2027 :

2 000 bénévoles intégrés

3 651 000 euros d’investissement

Changer d'échelle dans les quartiers et les territoires fragiles

Face à la précarité, à l'isolement et aux difficultés d'accès aux services, nous avons pour mission de renforcer le lien social et de promouvoir l'inclusion économique, en doublant l'impact de nos actions dans les quartiers prioritaires.

Toutefois, nous prenons également en compte les territoires ruraux, eux aussi trop souvent délaissés. En permettant à chacun, même dans les zones les plus défavorisées, d'accéder à l'entrepreneuriat, nous répondrons ainsi mieux aux besoins spécifiques de chaque territoire, en hexagone comme dans les Outre-mer. Nous expérimenterons de nouvelles solutions, approches, collaborations pour réduire ces fractures tout en favorisant l'innovation des équipes. En agissant ainsi, nous réduirons ces fractures et poursuivrons notre rôle d'acteur de proximité pour un développement inclusif, contribuant à la cohésion sociale et à la réduction des inégalités partout en France.



Démultiplier l'impact de notre action dans les quartiers

- Renforcer la présence de l'Adie dans les quartiers en créant 20 nouvelles agences et une centaine de postes de conseillers sur ces territoires
- Innover et maximiser l'efficacité de nos méthodes et de nos process dans le recrutement et la formation des salariés et bénévoles agissant dans les quartiers, en s'adaptant aux spécificités du terrain
- Construire et déployer une méthodologie d'actions spécifiques aux quartiers : aller-vers, actions directes, travail de proximité avec les partenaires locaux (associations de quartiers, centres de vie et de rencontres,...) et coordination de plans d'actions locaux avec les partenaires institutionnels
- Déployer l'offre de services existants en l'adaptant aux besoins spécifiques des quartiers : offre financière et offre d'accompagnement avec parrainage entre entrepreneurs, accompagnement collectif
- Développer l'image de l'Adie comme association de quartier, comme la référence confiance / efficacité pour l'entrepreneuriat populaire dans les quartiers

“Pour des raisons sociales et économiques évidentes, la concentration de personnes ayant besoin des services de l'Adie pour leurs projets d'entreprise et d'insertion, est particulièrement dense dans les quartiers populaires. Y concentrer nos moyens afin d'y démultiplier notre impact est une évidence pour tendre vers l'accomplissement des missions de l'Adie.”



Grégoire Héaulme,
Directeur régional
Île-de-France,
Centre Val de Loire

“ L’ambition c’est de pouvoir dire à la fin du plan stratégique : l’Adie a financé un client dans chaque commune de France. Pour y arriver, renforçons la synergie avec nos partenaires locaux à tous les niveaux : en co-organisant des évènements, en créant une dynamique gagnant-gagnant et pourquoi pas en co-développant les services de l’Adie de demain. ”



Ophélie Héliès,
Directrice Territoriale
Adjointe Nord Occitanie
et Lot-et-Garonne

Donner les moyens aux équipes pour expérimenter de nouvelles approches dans les territoires ruraux

- Pallier les contraintes de déplacement des conseillers en zone rurale en renforçant les missions à distance de la Direction de la relation client et en s’appuyant sur les bénévoles et les outils digitaux de l’Adie, notamment pour développer l’aller-vers
- Établir des partenariats pour mettre en œuvre des projets expérimentaux et se faire connaître
- Développer une stratégie de communication locale spécifique en lien avec des partenaires
- Développer des produits financiers adaptés aux besoins spécifiques des petits entrepreneurs en milieu rural, en particulier dans l’agriculture



“Les Outre-mer disposent d'une richesse culturelle, naturelle et géographique exceptionnelle. Moteur de croissance, de diversification et d'inclusion, l'entrepreneuriat populaire soutenu par l'Adie est propice au développement de secteurs à potentialités fortes tels que le tourisme durable, l'agriculture ou encore l'économie bleue. Les équipes de l'Adie ont développé au fil des années une expertise efficace et impactante d'aller vers ces publics fragiles, dont les initiatives et bonnes pratiques méritent d'être capitalisées au bénéfice de tous ! ”



Ségolène Thomas,
Directrice Nouvelle-Calédonie,
Wallis & Futuna

Renforcer notre capacité à toucher les publics les plus fragiles dans les Outre-mer, en capitalisant et mutualisant les bonnes pratiques en matière d'aller-vers

- Accompagner la montée en compétence des collaborateurs, en lien avec les spécificités des territoires et des publics (quartiers, tribus, communautés)
- Outiller les collaborateurs sur les secteurs d'activités spécifiques, à fort potentiel de développement (approche filière, réglementation locale, etc.) en créant des fiches métiers et fiches pratiques adaptées aux Outre-mer
- Adapter, diversifier et partager les approches d'aller-vers entre territoires ultramarins en favorisant les immersions croisées, ainsi que la mobilité des collaborateurs via des lettres de mission, contribuant à enrichir les savoir-faire et augmenter les synergies entre territoires



D'ici 2027 :

Doublement des clients financés en quartiers prioritaires
15 636 000 euros d'investissement sur **3 ans**



Changer d'échelle dans la transition écologique inclusive et l'accompagnement des entrepreneurs

Notre objectif est clair : répondre aux besoins de nos clients en leur proposant une offre accessible et engagée, qui allie inclusion et responsabilité environnementale. Nous accompagnons activement la transition écologique de nos clients, en soutenant leurs besoins d'adoption de pratiques plus durables. Pour cela, nous créons des écosystèmes locaux qui s'appuient sur des entrepreneurs (notamment nos clients), et partenariats noués localement. En parallèle, nous nous engageons à répondre aux besoins de tous nos clients en leur garantissant un accès plus simple et plus équitable à l'ensemble de nos services, partout et à tout moment, qu'il s'agisse de financement ou d'accompagnement, grâce à des solutions adaptées à leurs réalités, notamment en termes de mobilité durable, ou d'approvisionnement.



Renforcer l'accompagnement à la transition écologique inclusive des entrepreneurs

- Développer sur le terrain des écosystèmes de partenariats solides autour de l'Adie et mobiliser les prospects et clients de l'Adie pour promouvoir la transition écologique à travers l'apprentissage par les pairs, pour valoriser ce qu'ils accomplissent déjà, et pour plaider pour une transition juste
- Former et outiller les équipes salariées et bénévoles pour les aider à traduire les enjeux de transition écologique inclusive dans leurs métiers de tous les jours
- Se doter d'un ensemble d'indicateurs pour connaître l'impact environnemental de l'activité de nos prospects et clients, mesurer l'impact de notre action dans la transition de leur activité et nous fixer des objectifs à atteindre
- Embarquer les équipes salariées et bénévoles sur les enjeux de la transition écologique inclusive, pour qu'elles assurent un accompagnement de nos clients sur ces sujets
- Être exemplaires en interne sur la transition écologique : s'engager dans une dynamique de réduction de notre empreinte carbone par des chantiers concrets
- Renforcer notre offre financière pour soutenir la transition écologique à travers des produits financiers adaptés



“ Il est de notre responsabilité d'aider nos clients à se saisir des questions de durabilité, de sobriété, des impacts de leur activité sur les limites planétaires. Il en va tout autant du succès de leur entreprise, car les consommateurs y sont sensibles, que de l'avenir, le leur et le nôtre. Nous devons être exemplaires, dans notre fonctionnement interne d'une part, dans notre volonté d'accompagner les petits entrepreneurs d'autre part. La transition écologique ne doit pas devenir pour eux un frein à la réalisation de leurs projets mais une contrainte à intégrer, et aussi une opportunité à saisir pour développer leur chiffre d'affaires et réduire leurs charges. ”



Laure Coussirat-Coustère,
Directrice générale adjointe
de l'Adie

Donner accès à toute l'offre de base de l'Adie à tous nos clients, partout et tous le temps en s'appuyant sur la mobilisation de tous et sur les évolutions technologiques

- Garantir à tous nos clients l'accès à l'offre de base de l'Adie, notamment en matière d'accompagnement, grâce à la mutualisation de l'ensemble des ressources de l'Adie et au développement de l'accompagnement à distance en complément du présentiel
- Permettre à tous nos clients une prise en charge instantanée de leurs besoins d'accompagnement, grâce à la fédération, autour d'une équipe centralisée, de l'ensemble des accompagnateurs
- Développer localement des offres spécifiques complémentaires à l'offre de base et déployer l'offre existante présenteielle selon la typologie de nos implantations.
- Réduire les délais d'accès au microcrédit, par exemple en permettant à certains prospects et clients d'obtenir une réponse à leur demande de microcrédit le jour de leur demande
- Étendre la distribution des offres spécifiques nationales actuellement proposées (J'entreprends avec l'Adie, Je développe ma clientèle, microassurance, Tremplin, Bons Plans...)



Développer l'offre de microcrédit mobilité, par le microcrédit en ligne, les bénévoles et une version 100 % digitale

- Mettre en place un plan de développement ambitieux du microcrédit mobilité, compatible avec nos ambitions en matière de microcrédits professionnels, incluant notamment un projet de distribution 100 % digitale
- Renforcer et développer nos initiatives de mobilité durable notamment en s'appuyant sur les partenariats locaux
- Plaider pour la mise en place d'aides adaptées aux ménages à faibles revenus pour l'accès à une solution de mobilité propre

Développer des offres locales permettant de faciliter l'accès à des véhicules plus récents et aux locaux professionnels, en lien avec des écosystèmes de partenaires locaux

- Développer des offres locales d'accès aux locaux professionnels et véhicules récents, en s'appuyant sur des partenaires. Les expérimentations seront portées par les directions régionales, avec le soutien technique et méthodologique du siège, et des moyens dédiés
- Encourager la mise en place de services de soutien aux entrepreneurs (mise en réseau, accès à des opportunités commerciales...), au niveau local et en lien avec des partenaires

D'ici 2027 :

Doublement de la part des **clients professionnels financés** dans l'année qui intègrent la dimension écologique dans leur projet

3 764 000 euros d'investissement sur **3 ans**

Faire évoluer nos ressources au service de ces changements

Ressources humaines

- Renforcer le bien-être des salariés en améliorant la reconnaissance, avec un environnement stimulant et des opportunités de développement. Promouvoir la diversité et l'inclusion par des actions de communication, de formation et d'accompagnement. Développer les compétences grâce à des formations variées et valorisées. Améliorer l'expérience collaborateur en optimisant la qualité de vie au travail et en prévenant les risques psycho-sociaux.

Nouvelles technologies

- S'appuyer sur les nouvelles technologies pour moderniser les systèmes d'information et les infrastructures réseaux, en améliorant leur efficacité, flexibilité et sécurité. Mettre en place un environnement numérique unifié pour renforcer collaboration, productivité et expérience utilisateur. Centraliser les données dans un référentiel unique pour une gestion et une analyse cohérentes. Exploiter l'Intelligence Artificielle comme levier d'innovation, avec un plan de sensibilisation, des laboratoires de tests internes, et des outils IA pour personnaliser l'accompagnement client, faciliter l'autonomie, et optimiser les processus de dépôt de demandes de microcrédits.



Innovation

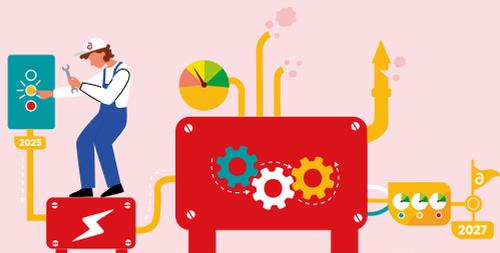
- Encourager les initiatives des équipes territoriales pour développer la demande et le microcrédit accompagné, en valorisant les principes de l'effectuation. Garantir la capacité d'innovation de l'Adie en enrichissant ses offres et son métier, notamment grâce à l'évolution du programme Adie Nov', en s'appuyant sur les enseignements du précédent plan stratégique.

Communication

- Renouveler la communication de l'Adie en créant de nouvelles campagnes et en développant la présence digitale pour renforcer l'acquisition. Accroître la notoriété de l'Adie auprès des jeunes en travaillant avec des influenceurs, notamment les micro-influenceurs et les ambassadeurs locaux. Diversifier les prises de parole en collaborant avec les médias, anciens et nouveaux, tout en accompagnant les équipes à mettre en valeur les agences emblématiques de leur territoire.

Modèle économique

- Conforter et solidifier le modèle économique de l'Adie en réduisant les impayés grâce à une meilleure prévention, analyse du risque, et accompagnement des clients. Augmenter la productivité, notamment par les renouvellements de microcrédits professionnels et le développement du microcrédit mobilité. Accompagner les clients dans la durée en leur proposant des montants de prêts plus élevés lorsque le risque est maîtrisé. Anticiper la fin des financements de l'État et envisager une évolution de la tarification des prêts. Ré-ouvrir la discussion sur le financement des actions d'accompagnement collectif via les fonds de la formation professionnelle, tout en diversifiant les ressources de refinancement et en sécurisant les garanties sur la durée du plan stratégique.





adie

www.adie.org



[@association_adie](https://www.instagram.com/association_adie)

[association.adie](https://www.youtube.com/association.adie)

[adie-adiego](https://www.linkedin.com/company/adie-adiego)