



# PROJET D'ÉTABLISSEMENT PROJET STRATÉGIQUE




Établissement Public Départemental  
pour l'Accueil du Handicap et  
l'Accompagnement vers l'Autonomie

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :




	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

1.1.1	Affirmer la place de l'usager dans la cité : autodétermination, inclusion et citoyenneté.....	34
1.1.2	Agir pour la fluidité des parcours .....	34
1.1.3	Appréhender la personne accompagnée dans ses lieux de vie .....	34
1.1.4	S'adapter pour l'accompagnement de nouveaux publics.....	35
1.2	Participation des personnes accompagnées .....	36
1.3	Valeurs professionnelles dans l'accompagnement des publics .....	37
1.3.1	Méthode de travail.....	37
1.3.2	Les valeurs professionnelles de l'EPDAHAA.....	38
1.4	Evolution des organisations au service de la fluidité des parcours .....	41
1.4.1	La mobilité professionnelle .....	41
1.4.2	L'individualisation des accompagnements.....	41
1.4.3	Le développement de la concertation et de la coordination entre professionnels	41
2	Gouvernance.....	43
2.1	Le conseil d'administration .....	43
2.2	La direction de l'établissement .....	44
2.2.1	Les différentes directions .....	44
2.2.1	Le lien entre les différentes directions : une dynamique collaborative au service des publics accompagnés .....	44
3	Identité institutionnelle et Communication.....	46
3.1	Diagnostic et enjeux de la communication institutionnelle .....	46
3.1.1	Une faible identification de l'EPDAHAA.....	46
3.1.2	Les enjeux d'une communication institutionnelle plus opérante.....	46
3.2	Les pistes d'action.....	46
4	Stratégie budgétaire et financière.....	48
4.1	La politique d'achat .....	48
4.1.1	Une politique d'achat respectueuse des obligations réglementaires.....	48
4.1.2	Une politique d'achat en réponse aux besoins des établissements .....	48
4.1.3	Une politique d'achat performante (en adéquation avec les moyens et en recherche d'optimisation de la dépense) .....	48
4.2	La gestion budgétaire.....	50
4.2.1	Le respect du cadre budgétaire et des contraintes réglementaires associées .....	50
4.2.2	Une répartition équitable des enveloppes.....	50
4.2.3	La recherche de performance dans l'utilisation du budget.....	50
5	Ressources humaines.....	51


	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :


5.1	Les lignes directrices de gestion.....	51
5.1.1	Contexte d'élaboration .....	51
5.1.2	La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines .....	51
5.1.2.1	L'étude et l'évolution des effectifs.....	51
5.1.2.2	Politique de recrutement .....	51
5.1.2.3	La formation et le développement des compétences.....	51
5.1.2.4	L'étude de l'absentéisme.....	51
5.1.2.5	Conditions de travail et Qualité de Vie au Travail .....	52
5.1.2.6	Les actions en faveur de l'égalité Femmes/Hommes .....	52
5.1.2.7	La promotion et la valorisation des parcours professionnels.....	52
5.2	Valeurs managériales.....	53
5.2.1	Etat des lieux.....	53
5.2.2	Méthode du groupe de travail .....	53
6	Système d'information, qualité et patrimoine .....	55
6.1	Patrimoine et travaux .....	55
6.1.1	Le diagnostic patrimonial.....	55
6.1.2	Les valeurs devant guider la stratégie patrimoniale .....	55
6.1.3	La méthode de travail.....	56
6.1.4	Les orientations stratégiques patrimoniales de l'EPDAHAA .....	56
6.2	Système d'information .....	57
6.2.1	Eléments de contexte.....	57
6.2.2	Les orientations stratégiques SI de l'EPDAHAA .....	57
6.3	Démarche qualité .....	58
6.3.1	Organisation.....	58
6.3.2	Qualité de vie et des conditions de travail et risques professionnels .....	58
6.3.3	Bienveillance et éthique.....	58
6.3.4	Gestion des risques.....	58
6.3.5	Solution numérique et RGPD .....	58
6.3.6	Règlementation .....	59
7	Développement durable .....	60
7.1	Le travail de diagnostic préalable .....	60
7.2	Méthode de concertation.....	60
7.3	Les enjeux d'une démarche DD à l'EPDAHAA .....	60
7.3.1	La gestion raisonnée des ressources .....	61
7.3.2	Un environnement préservé .....	61



	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

7.3.3	Santé et bien-être des personnes accompagnées et des professionnels .....	61
7.3.4	Des consommations responsables.....	62
Annexes .....		63
Annexe1 : Diagnostic préalable au lancement de la réécriture du projet stratégique EPDAHAA – Synthèse des résultats .....		64
1.	Les entités de l'EPDAHAA.....	65
2.	Articulation directions fonctionnelles / directions de pôle « les agents se sentent trop loin du siège ».....	68
3.	Stratégie EPDAHAA « une mosaïque d'établissements et de services », « un projet qui n'est pas suffisamment vivant » .....	69
Annexe 2 – Gouvernance - Les missions des différentes directions .....		70
Les missions et domaines de responsabilité des directions de pôle .....		70
Les missions et domaines de responsabilité des services fonctionnels .....		71
Annexe 3 - RH – Lignes directrices de gestion .....		73

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## Introduction


La réécriture du projet stratégique de l'EPDAHAA<sup>1</sup>, pour la période 2025 – 2029 répond à plusieurs enjeux. En premier lieu, il s'agit de mieux se faire connaître, de donner à voir les pratiques, les modes d'intervention et les publics accueillis par la structure, que ce soit auprès des personnes accompagnées, des partenaires mais aussi, en interne, que chaque professionnel ait une meilleure connaissance de la structure. La première partie de ce projet est donc consacrée à la restitution du contexte d'élaboration du projet.

En second lieu, il s'agit de poser les orientations stratégiques pour la période 2025-2029. L'enjeu est d'abord de structurer l'action de l'établissement en s'appuyant sur les réflexions menées auprès des équipes de terrain. Il s'agit également de poser une cohérence d'intervention, de penser nos actions en adéquation avec les orientations de politiques publiques du secteur, les besoins du territoire et le respect des valeurs du service public. La deuxième partie du rapport s'attachera donc à présenter les orientations stratégiques par thématiques pour la période à venir. Pour faciliter la lecture de cette partie, les plans d'actions ont été reportés en annexes.

---

<sup>1</sup> Toutes les abréviations sont reprises en début de document dans la liste des abréviations.



	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## Partie 1 : Contexte d'élaboration du projet stratégique

Afin de bien identifier les particularités de la structure, qui guident la rédaction du présent document, il paraissait nécessaire de rappeler le contexte d'écriture du projet stratégique.

C'est pourquoi nous reviendrons dans un premier temps sur une présentation de l'EPDAHAA (1), pour ensuite évoquer le cadrage de ses interventions (2) avant de présenter la méthode retenue pour la réécriture du projet (3).


### 1 Présentation de l'EPDAHAA

L'EPDAHAA a pour mission de gérer tout établissement ou service social ou médico-social au sens du Code de l'Action Sociale et des Familles, énuméré à l'article L.312-1 (alinéas 4°, 10° à 15° exclus). Il peut également être chargé de la promotion et de la mise en œuvre d'actions à destination des publics susvisés, sous réserve de l'obtention de crédits spécifiquement dédiés.

L'EPDAHAA se compose de plusieurs entités, que nous présenterons successivement :

- Les structures d'accompagnement réparties en pôles territoriaux (1.2)
- Un siège qui rassemble les services supports (1.3)

Les éléments concernant les instances et la gouvernance de l'EPDAHAA sont évoqués en partie 2 du présent rapport.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

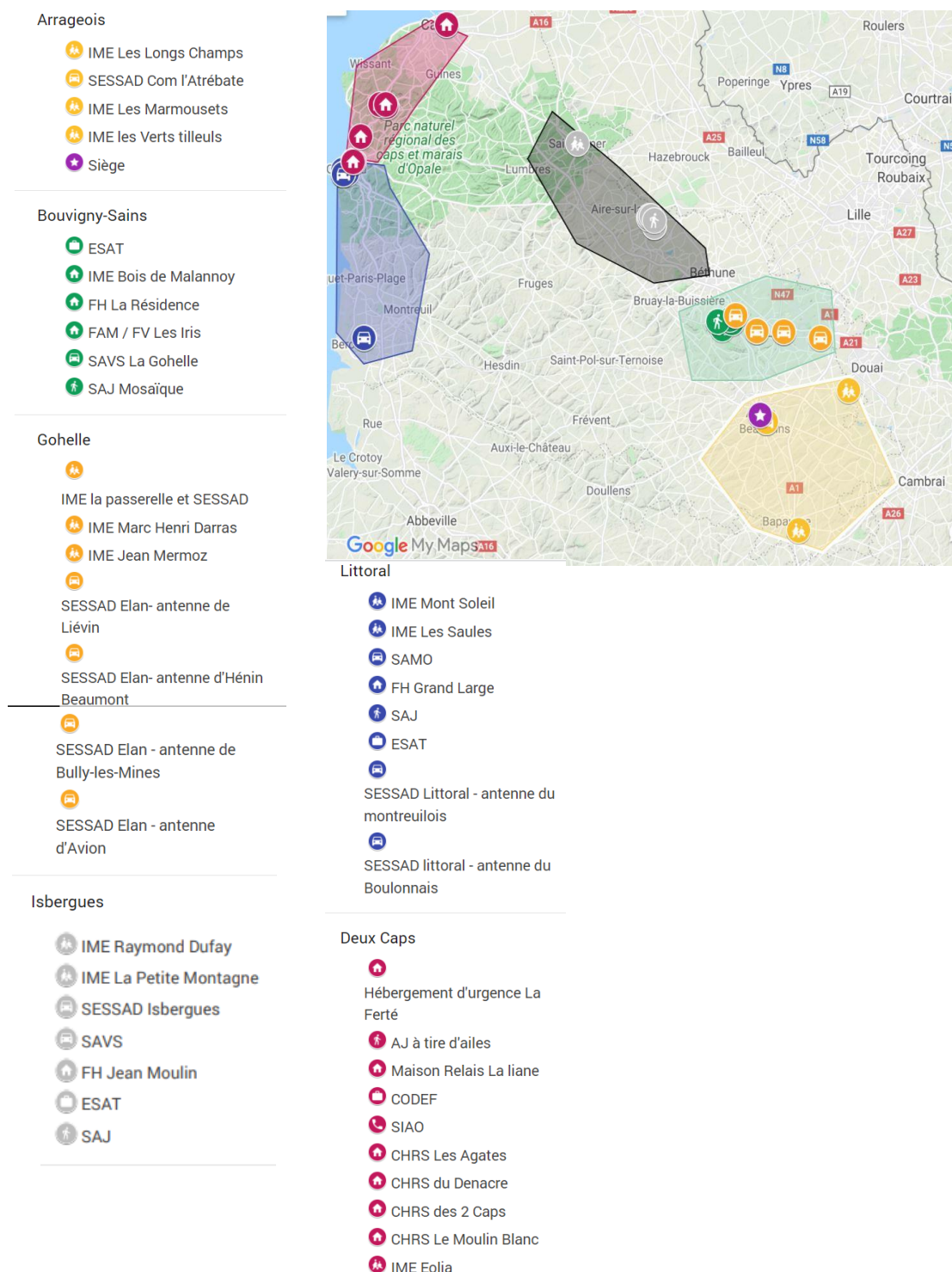
## 1.1 Les pôles territoriaux

L'ensemble des structures d'accompagnement de l'EPDAHAA est regroupé en six pôles territoriaux :


1. **Pôle de l'Arrageois** : IME d'Arras, IME de Brebières, IME de Rencourt-lès-Bapaume, SESSAD d'Arras
2. **Pôle de la Gohelle** : IME de Bully-les-Mines, IME de Lens, IME de Liévin, SESSAD l'Elan (antennes à Liévin, Hénin-Beaumont, Bully-les-Mines et Avion)
3. **Pôle du Littoral** : IME d'Outreau, IME de Rang-Du-Fliers, SESSAD du Littoral, SAMO d'Outreau, ESAT d'Outreau, SAJ d'Outreau, Foyer d'hébergement d'Outreau
4. **Pôle de Bouvigny / Sains-En-Gohelle** : IME de Bouvigny-Boyeffles, SAJ d'Hersin-Coupigny, Foyer d'hébergement de Sains-en-Gohelle, Foyer de Vie de Sains-en-Gohelle, Foyer d'accueil Médicalisé (FAM) de Sains-en-Gohelle, SAVS de Sains-en-Gohelle, ESAT d'Hersin
5. **Pôle d'Isbergues et de Saint-Omer** : IME d'Isbergues, SESSAD d'Isbergues, SAJ d'Isbergues, Foyer d'Hébergement d'Isbergues, SAVS d'Isbergues, ESAT d'Isbergues, IME de Saint-Omer
6. **Pôle Des Deux Caps** : IME « *EOLIA* » - Calais, CHRS-CHU le Moulin Blanc – Calais, CHRS-CHU des 2 caps – Marquise, CHRS-CHU du Denacre – Wimille, CHRS diffus les Agates - Boulogne-sur-Mer, Maison Relais La Liane - Boulogne-sur-Mer, Dispositifs migratoires et prise en charge « public spécifique-naufra-gés », CODEF et dispositif insertions jeunes – Marquise, SIAO 62 Antenne de Boulogne-sur-Mer et gestion du 115, Service d'aide au logement (mesures jeunes ASE, FSL, DSF, LDA, AVDL, VIAL, ENVAUL, VEJ), Accueil de jour A tire d'ailes-Boulogne-sur-Mer, Hébergements dédiés aux femmes victimes de violences La Ferté – Marquise.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

### Carte des structures de l'EPDAHAA




Chacun des pôles présente une architecture similaire. Ils sont dirigés par un directeur de pôle qui assure la conduite de projets à l'échelle du pôle, le management des ressources humaines, et veille au bon déroulement des accompagnements. Les directeurs de pôle exercent leurs missions sous l'autorité du Directeur Général de l'EPDAHAA.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

Chaque pôle regroupe plusieurs services d'intervention autorisés pour une activité spécifique (accueil de jour, hébergement ou ambulatoire) auprès d'un public défini (enfants, adultes, en situation de handicap ou de précarité). Sur chacun des services, des équipes pluridisciplinaires concourent à l'accueil du public.




	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 2 Cadre d'intervention de l'EPDAHAA

Il convient de rappeler le statut d'établissement public de l'EPDAHAA dans un premier temps (2.1), ce statut impactant en effet le régime juridique d'intervention mais aussi le socle de valeurs auquel se rattache l'établissement.

La structure est également guidée par les politiques publiques de ses secteurs d'intervention, qu'il convient de présenter en ce qu'elles guident les orientations dans la stratégie d'accompagnement du public (2.2).

Enfin, les services d'accompagnement inscrivent leur activité dans un cadre précis défini par l'autorisation d'activité. Afin de bien saisir les modalités d'intervention des équipes pluridisciplinaires, il convient de rappeler le cadrage imposé par ces autorisations (2.3).

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 2.1 L'EPDAHAA, un établissement public

En tant qu'établissement public, l'EPDAHAA s'inscrit dans le cadre de fonctionnement du service public (2.1.1) en corrélation avec certains principes fondamentaux (2.1.2). Cela impacte l'établissement sur plusieurs aspects (2.1.3)

### 2.1.1 Le cadre de fonctionnement du service public

Un service public est une activité qui répond à un besoin d'intérêt général, c'est-à-dire une activité qui s'adresse et profite à tous les habitants d'un territoire donné. Cette activité est exercée et gérée par des structures publiques.

Les établissements publics sociaux et médico-sociaux accompagnant des personnes âgées, des personnes en situation de handicap, des personnes en difficulté sociale rentrent dans la catégorie des établissements publics administratifs (EPA). C'est le cas de l'EPDAHAA.

La qualification de service public est soumise au respect de principes fondamentaux, souvent appelés « lois de Rolland ».

### 2.1.2 Les principes du service public

On distingue trois principes communs à tous les services publics : continuité, mutabilité et égalité.

#### 2.1.2.1 Le principe de continuité du service public

Les services publics doivent satisfaire de façon continue les besoins collectifs d'intérêt général. Afin de ne pas provoquer de coupure soudaine et néfaste au bon fonctionnement du service public, il est nécessaire que celui-ci soit exercé de façon continue. Puisque l'activité du service public a pour objet d'œuvrer dans l'intérêt général, elle ne peut être interrompue, excepté en cas de force majeure et conformément aux dispositions régies par la loi.

Par exemple, le droit de grève doit être précisément défini, et placé sous le contrôle du juge administratif, afin que cela ne perturbe pas durablement le bon fonctionnement des services publics ; le droit fondamental à la grève peut ainsi s'exprimer à condition d'assurer, s'il est nécessaire, un « service minimum ».

#### 2.1.2.2 Le principe de mutabilité du service public


Les services publics doivent s'adapter aux évolutions de l'intérêt général et donc aux besoins de la collectivité. Les mutations qui s'opèrent avec le temps doivent ainsi être prises en compte.

Le principe de mutabilité, ou d'adaptation, est lié à celui de continuité : l'administration doit continuellement s'adapter aux changements. Le service devant être continu, il doit nécessairement évoluer en fonction des nouvelles circonstances d'exercice.

#### 2.1.2.3 Le principe d'égalité devant le service public

Le principe d'égalité d'accès au service public, signifie que tous les usagers, y compris les agents du service public, doivent y avoir un accès égal, qu'ils doivent être traités de manière équivalente et qu'il ne peut exister de systèmes préférentiels.



	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

Le principe d'égalité implique qu'aucune distinction ne soit faite entre usagers quant à l'accès au service public comme au service rendu lui-même. Chacun doit être à même de bénéficier des prestations du service public sans distinction tenant à sa condition sociale, son handicap, sa résidence, ses conditions financières, ses aspirations politiques ou tout autre motif tenant à sa situation personnelle.

Cependant, égalité des droits ne signifie pas uniformité de la prestation. Le principe d'égalité d'accès et de traitement n'interdit pas de différencier les modes d'action du service public afin de lutter contre les inégalités économiques et sociales. Ainsi, les services publics doivent adapter leur offre à chaque usager pour garantir l'égalité de tous.

De ce principe d'égalité devant le service public découlent des principes, plus modernes : les principes de neutralité et d'interdiction de discrimination. En effet, il ne peut exister aucune discrimination au sein d'un service public. Tous les usagers qui se trouvent dans la même situation objective peuvent prétendre aux mêmes avantages du service public. Ce principe est valable aussi pour les agents du service public qui doivent être traités de manière équivalente selon leur situation.

### 2.1.3 Les impacts sur le fonctionnement de l'EPDAHAA


Les principes du service public imprègnent donc nécessairement l'action de l'EPDAHAA et ce à plusieurs titres.

D'une part, l'activité des services, à toutes les étapes de l'accompagnement (accueil, accompagnement, réorientation) s'inscrit dans la continuité et l'adaptation des prestations proposées. Cela suppose que les structures de l'EPDAHAA réinterrogent en permanence leurs interventions au service du public et de l'évolution de ses besoins.

D'autre part, cela impacte le personnel de la structure, qui relève de la loi du 9 janvier 1986<sup>2</sup> et a le statut de fonctionnaire.

Enfin, de manière plus globale, l'EPDAHAA veille dans toutes les composantes de son action au respect scrupuleux des principes du service public, en en faisant des valeurs cardinales d'intervention.

<sup>2</sup> Loi n°86.33 du 9 janvier 1986<sup>2</sup> portant dispositions hospitalières relatives à la fonction publique hospitalière (Titre IV du statut général des fonctionnaires de l'État et des collectivités territoriales).

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 2.2 Etat des lieux des politiques publiques des secteurs d'intervention

Les interventions auprès du public accompagné s'inscrivent dans un contexte légal d'intervention. Il est intéressant de constater que celui-ci évolue au fil du temps, impactant non seulement le cadrage de l'activité mais plus globalement la philosophie d'accompagnement des publics.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur l'évolution des politiques publiques dans le champ du handicap (2.2.1) avant d'évoquer celle du secteur de l'insertion sociale (2.2.2).

### 2.2.1 L'évolution des politiques publiques du secteur du handicap

Les lois du champ du handicap consacrent depuis 1975 le respect des droits de la personne, ainsi que la prise en compte de ses besoins et de ses attentes (2.2.1.1). Cependant, les réformes issues du rapport Piveteau engagent les structures à aller plus loin depuis 2014 et à consacrer l'inclusion des personnes en situation de handicap (2.2.1.2).

#### 2.2.1.1 Une nécessaire respect des droits et de la parole des personnes accompagnées

Les lois du 30 juin 1975<sup>3</sup> sont un premier pas vers la reconnaissance des droits des personnes accompagnées : droit d'accès aux services publics, reconnaissance de leur statut et maintien dans un cadre ordinaire autant que possible ; mais aussi vers le cadrage des activités des établissements sociaux et médico-sociaux.

Par la suite, l'objectif d'intégration des personnes en situation de handicap est porté dans différents textes de lois. Notamment, la loi du 13 juillet 1991 vise à mettre en place l'accessibilité des lieux recevant du public, des logements et des espaces professionnels afin de rendre leur accès possible à tous et toutes.


La loi du 2 janvier 2002 va encore plus loin pour la mise en œuvre des droits des personnes en situation de handicap, au sein des structures. En cadrant l'action de l'ensemble des ESMS, elle entend garantir à toute personne accompagnée la possibilité de s'exprimer sur ses attentes quant à l'accompagnement qui lui est proposé. La loi consacre ainsi sept droits généraux pour les personnes accompagnées :

1. « Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité ;
2. "... le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes "...
3. Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être "...
4. La confidentialité des informations la concernant
5. L'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge "...
6. Une information sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont elle bénéficie, ainsi que sur les voies de recours à sa disposition
7. La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne. »<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Loi 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées.

Loi 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

<sup>4</sup> Art. L 311-3 du CASF.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

Cela se traduit par des obligations pour les structures médico-sociales, la mise en place de différents documents qui viennent cadrer l'accompagnement des usagers :

- La charte des droits et libertés de la personne accueillie
- Le livret d'accueil
- Le règlement de fonctionnement
- Le document individuel de prise en charge ou le contrat de séjour
- Le projet d'établissement

L'action des structures médico-sociales accompagnant des personnes en situation de handicap s'inscrit pleinement dans ce cadre et vise à consacrer les droits des usagers.

La loi du 11 février 2005 change, quant à elle, le regard sur le public handicapé et le définit dans un environnement invalidant. Elle consacre ainsi une nécessité d'adaptation de tous les espaces de vie afin de permettre aux personnes en situation de handicap de disposer des mêmes droits que toute autre personne. Sont alors établis le droit à compensation, à l'intégration scolaire, l'égalité des chances ainsi que le principe de non-discrimination.

Toutefois, à partir de 2014, de nouvelles réformes d'envergure viennent impacter la philosophie d'accompagnement.

#### *2.2.1.2 Un contexte visant la construction de parcours d'accompagnement inclusifs, sans rupture et adaptés aux besoins individuels*

Le rapport « Zéro sans solution », rédigé par Denis Piveteau pointe en 2014 une inadaptation de l'offre proposée par les ESMS aux besoins du public. Plus précisément, il constate que trop d'enfants et d'adultes en situation de handicap se retrouvent sans solution d'accompagnement.


La stratégie nationale de santé s'adapte pour répondre à cette question. La démarche « Réponse Accompagnée pour Tous » (RAPT) est déployée en ce sens à partir de 2018. Elle vise 4 axes :

- Axe 1 : Mise en place d'un dispositif d'orientation permanent ;
- Axe 2 : Déploiement d'une réponse territorialisée accompagnée pour tous ;
- Axe 3 : Soutien par les pairs ;
- Axe 4 : Accompagnement au changement des pratiques.

Pour les ESMS, cette démarche entérine la nécessité de s'adapter aux besoins du public afin de construire des réponses d'accompagnement plus souples, plus inclusives et davantage ouvertes sur l'extérieur.

Ce dernier point est particulièrement impactant pour les structures de l'EPDAHAA. En effet, ces objectifs sont repris dans le Schéma régional de santé Hauts de France 2018-2023. Un des objectifs en est d'ailleurs de « promouvoir les parcours de vie sans rupture et l'inclusion des personnes en situation de handicap ».

Concrètement, il s'agit de construire une offre d'accompagnement plus adaptable, plus souple et davantage tournée vers le milieu de vie des personnes. Il s'agit de mieux répondre aux besoins des personnes accompagnées mais aussi de consacrer pleinement leurs droits.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

\*

L'énumération de ces différents textes de lois témoigne ainsi d'une évolution des politiques publiques vers toujours plus de reconnaissance de la personne en situation de handicap et de son droit d'accès à la cité. Des logiques qui ne sont pas étrangères au secteur de l'insertion sociale.

### 2.2.2 Les structures relevant du champ de l'insertion sociale

Avec l'apparition de difficultés liées à l'emploi dans les années 1970 en France (chômage et emplois précaires), il est constaté une évolution des inégalités. Les questions de précarité et de pauvreté ont été fortement prises en compte lors de cette décennie et ont fait l'objet de mesures spécifiques d'action publique.

La loi 74 955 du 19 novembre 1974 devient ainsi le socle de l'Aide Sociale, qui s'étend à de nouvelles catégories de bénéficiaires. Cette loi modifie diverses dispositions du Code de la Famille et de l'aide sociale du Code du travail. Elle impulse également la création des CHRS, dont l'intitulé était « **Centre d'Hébergement de Réadaptation Sociale** » et précise leur vocation.


A cette loi, s'associe vite celle du 30 juin 1975 relative aux ESMS qui ont dorénavant pour vocation de mener des actions à caractère social ou médico-social, notamment des actions d'information, de prévention, de dépistage, d'orientation, de soutien. De même, le décret 76 526 du 15 juin 1976 d'application de la loi précédente, élargit la portée de la loi et y ajoutant une mission socio-éducative.

Au début des années 1990 apparaît la notion de Cohésion Sociale, elle est utilisée afin d'attirer l'attention sur la dégradation de l'ensemble des interventions de l'État dans le domaine social et les difficultés du vivre ensemble en France. Cela fait échos à la complexité et la diversité des processus d'exclusion comme la perte d'emploi, d'un logement, des problèmes de santé, familiaux ou financier. Un virage important se précise alors avec une évolution des politiques sociales, fondées sur trois grandes logiques : l'assurance, l'assistance et la solidarité.

Pour aider les personnes en difficultés à accéder ou à se maintenir dans un logement, est née la loi « Besson » du 31 mai 1990. Cette loi prévoit la mise en place d'un plan départemental en proposant un **Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL)**.

La loi « Besson » est ensuite reprise par la loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions. Celle-ci est adoptée afin de garantir, sur l'ensemble du territoire, l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux dans les domaines de l'emploi, du logement, de la protection de la santé, de la justice, de l'éducation, de la formation et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance. Les articles 134 et 157 insistent, d'une part, sur le respect du droit à la vie familiale et, d'autre part, sur la notion de réinsertion plus que sur celle de réadaptation. C'est ainsi que l'appellation CHRS prend un autre sens, avec le remplacement du mot « **Réadaptation** » par « **Réinsertion** ».

La loi 2002 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, impacte également le secteur de l'insertion sociale et permet de poursuivre le développement des droits et des libertés de l'usager. Depuis cette date, les structures sont dans l'obligation de mettre en place

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b>  <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

des outils ayant pour objectif de garantir à l'usager de s'exprimer mais aussi d'avoir une lecture de l'accompagnement proposé.

Afin de favoriser l'accès au logement, la loi du 5 mars 2007, a institué le **Droit Au Logement Opposable (DALO)**. Elle désigne l'État comme unique garant du droit à un logement ou un hébergement décent à tout ménage qui ne parvient pas à y accéder ou à s'y maintenir par ses propres moyens. Elle porte aussi diverses mesures en faveur de la cohésion sociale.


En novembre 2009, la prise en charge des personnes sans-abris ou mal logées est repensée notamment avec la refondation du secteur de l'**Accueil**, de l'**Hébergement** et de l'**Insertion (AHI)**. En découle la circulaire du 8 avril 2010, consolidée dans ses principes et ses missions par la loi du 24 mars 2014 pour l'**Accès au Logement** et un **Urbanisme Rénové (ALUR)**. Cette circulaire crée le **Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO)**. Il s'agit d'une plateforme unique départementale de coordination et de régulation du secteur de l'accueil, de l'hébergement et d'accompagnement vers l'insertion et le logement des personnes sans domicile. Les objectifs du SIAO sont de :

- Simplifier les démarches d'accès à l'hébergement ou au logement,
- Traiter avec équité les demandes,
- Coordonner les différents acteurs,
- Participer à la constitution d'observatoires locaux.

Les transformations effectuées entre de 2009 à 2017 ont permis l'implantation du concept du Logement d'Abord en France. En effet, afin d'apporter une réponse à la crise du logement en France, le premier plan du **Logement D'Abord (2018-2022)** a été lancé par le Président de la République en septembre 2017. Il vise à lutter contre le sans-abrisme en mettant une priorité à l'accès direct au logement. Pour répondre favorablement à cette dynamique, le gouvernement s'est engagé à créer des logements sociaux et très sociaux, adaptés aux besoins des personnes sans-abri et mal logées. 444 000 personnes auraient quitté la rue pour accéder à un logement.

Un deuxième plan quinquennal est lancé (2023-2027), il prévoit le financement de logements sociaux tout en renforçant l'accompagnement pour l'accès et le maintien au logement, de places en pension de famille et intermédiation locative ainsi que la production de résidences sociales. L'objectif est de sortir 800 000 personnes de la rue.

Le gouvernement vise, par ce plan du logement d'abord, à désengorger les centres d'hébergement d'urgence (55 000 places ouvertes entre 2012 et 2017) et ainsi leur permettre de retrouver leur mission première d'accueil temporaire et sans condition pour les personnes en grande détresse.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

### 2.3 Le cadrage des interventions sur les services

Pour pouvoir fonctionner, les services et établissements sociaux et médico-sociaux doivent obtenir une autorisation de fonctionnement de la part des autorités compétentes. Il s'agit d'un agrément et celui-ci est nécessaire pour tout projet de création, de transformation et d'extension. Tous les services d'intervention de l'EPDAHAA y sont soumis.

L'agrément permet de préciser l'action du service parmi une liste limitative d'activités, définie dans le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)<sup>5</sup>. Celui-ci définit le type d'intervention (accueil de jour, ambulatoire, hébergement), le type de public accueilli ainsi qu'un nombre de places défini. En plus de ces éléments, le service doit répondre à différentes obligations.

Le service autorisé a l'obligation d'accueillir toute personne bénéficiaire qui s'adresse à lui, dès lors qu'elle sollicite les prestations qu'il délivre, dans le cadre de la zone d'intervention et de la spécialité du service<sup>6</sup>.

Le service doit présenter des conditions d'organisation et de fonctionnement conformes au cahier des charges qui précise son activité. Ces éléments sont attestés par une visite de conformité<sup>7</sup>. Le service doit également prévoir les démarches d'évaluation et les systèmes d'information définis réglementairement.

Enfin, le service doit présenter un budget de fonctionnement proportionné aux besoins auxquels il répond<sup>8</sup>.

\*


La réécriture du projet stratégique s'inscrit dans un contexte d'intervention bien défini, qu'il était important de préciser avant de présenter sa méthode de rédaction dans la partie suivante.

<sup>5</sup> Article L 312-1 du CASF

<sup>6</sup> Article L 313-1-2 du CASF

<sup>7</sup> Article L 313-6 du CASF

<sup>8</sup> Article L 313-8 du CASF

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :


### 3 Méthode de réalisation du projet stratégique

La réécriture du projet stratégique de l'EPDAHAA est un temps institutionnel fort. Au-delà de son contenu, qui précise le cadre d'intervention stratégique de l'établissement sur cinq ans, c'est également l'occasion d'organiser une concertation entre les parties prenantes de l'établissement, et de recueillir leurs avis respectifs sur le fonctionnement actuel. De fait, la méthode de réalisation du projet a un impact primordial sur le degré d'association de ces acteurs et *in fine* sur le contenu final du projet.

Dans cette partie, seront d'abord évoqués les enjeux liés au projet stratégique (3.1), puis la méthode retenue (3.2).






	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

### 3.2 Présentation de la méthode

Afin de garantir l'écriture d'un projet stratégique en phase avec la réalité de l'établissement et de son territoire, la méthode retenue permet d'associer les différentes parties prenantes de l'établissement en instituant un dispositif de pilotage interne (3.2.1). Ainsi, après une phase de diagnostic réalisée en Codir (3.2.2), des groupes de réflexion thématiques associant les professionnels volontaires se sont réunis (3.2.3) et durant toute la démarche des temps de communication se sont mis en place à destination des instances de l'établissement et du regroupement des managers de la structure (3.2.4).

L'écriture du projet stratégique a démarré par la phase diagnostic en novembre 2022 et s'est poursuivi jusqu'en janvier 2024. Toutefois, ce document est amené à être complété au fur et à mesure des changements institutionnels d'importance.

Cette méthode a été conceptualisée et travaillée avec le comité de direction de l'EPDAHAA, et a associé à différentes étapes d'autres composantes de l'établissement, comme nous le verrons dans les parties suivantes.


	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

### 3.2.1 Le dispositif de pilotage interne

Un dispositif de pilotage spécifique a été créé pour la réécriture du projet stratégique. L'objectif était d'assurer une concertation autour de ce projet à différents niveaux de la structure et d'assurer un portage institutionnel fort.

#### Le dispositif de pilotage du projet stratégique

<i>Instance</i>	<i>Composition</i>	<i>Rôle dans le cadre du projet</i>
<b>Binôme projet</b>	Directeur général Directrice de la stratégie	Pilotage de la démarche
<b>Comité stratégique (Costrat)</b>	Equipe de direction EPDAHAA	Validation de la méthode Animation des groupes de travail Validation des rendus intermédiaires
<b>Conseil d'Administration</b>	Conseil d'administration	Suivi de l'avancée du projet Remontée des attentes et proposition de modification
<b>Instance de représentation des personnels</b>	Emanation du CTE, groupe de travail composé de 3 représentants du personnel	Suivi de l'avancée du projet Remontée des attentes et proposition de modification
<b>Managers de l'EPDAHAA</b>	Ensemble des cadres intermédiaires de l'établissement	Suivi de l'avancée du projet Remontée des attentes et proposition de modification Portage du projet auprès des équipes de terrain

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

### 3.2.2 Le diagnostic stratégique

Le diagnostic a été réalisé par les directeurs membres du Codir (directeurs territoriaux et directeurs fonctionnels), avec, au départ, deux visées :

- Descriptive : produire de la connaissance sur chacune des directions afin d'alimenter la prise de décision, objectiver les carences, les points d'achoppement et les attentes relatives au fonctionnement d'ensemble de l'EPDAHAA
- Projective : obtenir des propositions

En ce sens, c'est la première étape dans l'écriture du projet stratégique. Cela a permis de faire un lien, dès la conception du projet stratégique, avec les difficultés identifiées sur le terrain.

L'outil utilisé s'articule autour de 3 axes :

- La direction occupée par le répondant
- L'articulation directions fonctionnelles / directions de pôle
- La stratégie EPDAHAA


Pour chacune de ces thématiques, une première partie sous forme de SWOT invitait à détailler de manière libre les constats, remarques et propositions du répondant. En deuxième partie, sont proposées des questions plus précises.

Les résultats du diagnostic sont présentés ci-dessous. Ils ont permis d'identifier les sujets à traiter en priorité dans le cadre du projet stratégique et d'orienter ainsi les thématiques traitées dans le cadre des groupes de réflexion<sup>11</sup>.

#### **Diagnostic sur le fonctionnement des entités de l'EPDAHAA**

<p style="text-align: center;"><b>Forces</b></p> <p>L'EPDAHAA est une entité composite avec des équipes tournées vers le changement de pratiques favorisant le déploiement d'un nouveau projet.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Faiblesses</b></p> <p>Un manque d'harmonisation et une rigidité importante des tableaux des effectifs entraînent une inadéquation des ressources humaines aux besoins de terrain.</p> <p>Parc immobilier inadapté pour répondre aux besoins du public.</p> <p>Une meilleure optimisation des dépenses est à rechercher.</p> <p>SI inadapté</p> <p>La logique de pôle est encore insuffisamment développée, les services restant fortement cloisonnés.</p> <p>Le contexte instable rend complexe le développement des aspects stratégiques.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Opportunités</b></p> <p>Un public qui évolue, et qui nécessite d'adapter nos prestations vers plus d'individualisation, de fluidité dans les parcours et d'inclusion.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Menaces</b></p> <p>Risque de découragement des équipes face à l'ampleur des contraintes liées aux fonctions supports</p>

<sup>11</sup> Se reporter à la synthèse du diagnostic en Annexe 1 pour une présentation plus détaillée de l'outil et des résultats.


	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

### **Diagnostic sur l'articulation entre entités fonctionnelles et entités territoriales**

<p><b>Forces</b></p> <p>Communication constructive et une bonne entente au sein du Codir</p>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p>Asynchronisme du tandem siège/pôles et existence de doublons dans l'exercice des missions.</p> <p>Dans l'ensemble, la communication entre entités est descendante, peu claire et inopérante.</p> <p>La répartition du pouvoir décisionnel est vécue comme déséquilibrée au profit des entités fonctionnelles.</p> <p>Il est nécessaire de développer l'interconnaissance entre les entités de l'EPDAHAA.</p>
<p><b>Opportunités</b></p> <p>Projet stratégique et CPOM comme l'opportunité d'un renouveau sur le plan institutionnel.</p>	<p><b>Menaces</b></p> <p>Multiplicité des sujets à traiter</p>

### **Diagnostic sur la stratégie de l'EPDAHAA**

<p><b>Forces</b></p> <p>Codir dans une bonne dynamique et volontaire pour participer aux changements à mener.</p>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p>Stratégie de l'EPDAHAA peu claire et en retard.</p> <p>Manque de co-construction dans la prise de décision. Place du Codir à revaloriser dans la mise en place de la stratégie.</p>
<p><b>Opportunités</b></p> <p>Le renouveau du projet stratégique est l'opportunité d'intégrer le changement en lien avec le contexte de politiques publiques.</p>	<p><b>Menaces</b></p> <p>Communication inopérante qui favorise le manque d'appropriation de la stratégie par les agents.</p>

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :


### 3.2.1 Les groupes de réflexion thématiques

Le diagnostic stratégique a permis d'identifier plusieurs thématiques, champs d'actions qui devaient faire l'objet d'un traitement prioritaire dans le cadre de la réécriture du projet. Celles-ci sont donc traitées en priorité dans la première version du projet stratégique. Les thématiques identifiées comme secondaires, seront abordées dans le cadre d'une mise à jour du projet.


Pour chacune des thématiques prioritaires, des groupes de réflexion se sont mis en place. Ils sont repris dans le tableau ci-dessous.






	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

Thématique	Participants	Date des rencontres
	Adeline, LEBLOND Sonia, LESSAGE Laura, MACQUART Emma, MARIANI Marie-Paule, MILBLED Virginie, MOLLER Mélanie, PIERZCHNIK Sandrine, PRUVOST Delphine, QUEVAL Marie, TAILLIEZ Elisabeth, WIECKOWSKI Marion	
<b>Patrimoine</b>	Pilotes : Q. D'Argy, directeur SI, qualité et patrimoine et S. Huet, directeur de pôle Participants : BARTCZAK Patrick, BOEUF Aurélien, CASSEL Hervé, DUCANSEL Marc, LAROYE Marlène, LEPRINCE Carole, LEZY Julien, MARETTE François, MARIANI Marie-Paule, MORVILLIERS Jean-Pierre, ROBE Ludovic, ROBERT Arnaud, SPRIET Angelo, TREFFIER Rodolphe, VERSTAEVEL Aurélien	22/06/2022 16/09/2022
<b>Système d'information</b>	Pilotes : B. Narcisse, directeur de pôle et Q. D'Argy, directeur SI, qualité et patrimoine Participants : DELSERT Yves, BARTCZAK Patrick, BENOIT Nicolas, BLEAVOET Pamela, BOEUF Aurélien, CARBONNIER Romain, COPMAN Stéphane, DOURLENS-MONCHY Bruno, DROLET Anne-France, FACON Cathy, GRENIER Valérie, LECOCQ Maxence, LELEU Abelia, MAGNIER Jean-Marc, MARAIS Sophie, ROBERT Arnaud, STACKOWIAK Marie-Pierre, THERIE Elise, WINNICKI Stéphanie	15/06/2022 22/09/2022
<b>Qualité</b>	Pilotes : Q. D'Argy, directeur SI, qualité et patrimoine et E. Raguideau, directeur de pôle Participants : BOTTE Gaëlle, ENGRAND Ingrid, GOSSET Clotilde, HEELEBOID Virginie, MAHIEU Philippe, PERRAULT Roselyne, ROBE Ludovic, VIELOSZYNSKI Marie-Claude	30/05/2023 15/06/2023
<b>Développement durable</b>	Pilotes : AS. Santer, directrice des RH et M. Sauvage, directeur de pôle	8/07/2022 23/11/2022

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

Thématique	Participants	Date des rencontres
	Participants : LAROYE MARLENE, PAYEN FANNY, LERICHE Hélène, ETHUIN Christophe, DEHAUDT AMANDINE, MOREELS Sonia, NICODEME Mélanie, DACHY DELPHINE, BERNIER YANNICK, FAUCHER JEROME, DUNEUFJARDIN KARINE, COPMAN STEPHANE, TRIQUET Pascal, VENDEVILLE Alexandre, OLDAKOWSKI Rémy, GAPA Delphine, HODENT Anne, CAMUS Christelle, WATEL Mélodie, DULONGCOURTY Hélène, DENEUVILLE Yasmine, RUYFFELAERE Mathieu, JUDE Laurence, MARQUIS Aurélie, GODART Marine, D'ARGY Quentin, ROBE Ludovic, FELIX Isabelle, BACHELET Bernard, LESAGE Laura, BERNIERE Corinne, ESCALLIER Clémence, FOURRIER Charlotte, COPPIN Kelly, MUTEZ Amoryne, WILLEMETZ Hélène	Démarche de suivi en continu avec l'Anap et le cabinet Primum
<b>Communication institutionnelle</b>	Pilote : P. Gomet, directeur de pôle Participants : BERTIN Marine, BLOQUEL Fabrice, BOEUF Aurélien, CARAMIAUX Marion, CARBONNIER Romain, DEHAUDT Amandine, DEMONCHEAUX Laurence, DUVAL Elodie, GODFERT Emilie, GRAUX Céline, LABALETTE Camille, LESSAGE Laura, MARAIS Sophie, MILBLED Virginie, MOISON Nathalie, NICODEME Mélanie, POURRE Christine, ROBE Ludovic, ROSZAK Sylvie, THERIE Elise, WUILLAUME Cosette	20/10/2022

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :


### 3.2.2 La communication aux différentes instances de l'établissement

Durant tout le processus de réécriture, il y a eu une volonté institutionnelle de communiquer régulièrement sur l'avancée du projet stratégique.

A ce titre, on peut évoquer deux instances en particulier. L'instance de représentation des personnels créée pour le suivi des travaux s'est tenue à trois reprises. D'autre part, les cadres de la structure ont été réunis à plusieurs reprises également, à la fois pour pouvoir élaborer sur les thématiques du projet stratégique, mais aussi afin de jouer le rôle de relai de communication auprès de leurs équipes sur l'avancée des travaux.

Instance concernée	Date des différentes rencontres
<b>Instances des représentants du personnel</b>	23 février 2022, 8 avril 2022, 30 septembre 2022
<b>Rencontre des managers</b>	24 mars et 1 <sup>er</sup> avril 2022 (réunion en deux groupes), 3 juin 2022, 9 novembre 2022, 25 mai 2023


En parallèle, le conseil d'administration de l'établissement était informé régulièrement de l'avancée des travaux également.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## Partie 2 : La stratégie de l'EPDAHAA

Suite aux réflexions menées par le comité de direction dans la phase de diagnostic, plusieurs domaines d'activités sont apparus comme prioritaires dans le cadre de la stratégie de l'EPDAHAA. Ils sont déclinés dans les parties ci-dessous autour de plusieurs thématiques : politique d'accompagnement des publics (1), gouvernance (2), identité institutionnelle et communication (3), finances (4), ressources humaines (5), SI, qualité et patrimoine (6) et enfin développement durable (7).

Pour certaines de ces thématiques, un plan d'action a été établi, il est joint en annexe du présent rapport. Par ailleurs, la stratégie de l'EPDAHAA, sur l'ensemble de la période du projet est amenée à évoluer. C'est pourquoi chacune des stratégies thématiques pourra être actualisée dans les mises à jour du projet, et d'autres thématiques seront à traiter sur cette période.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 1 Politique d'accompagnement des publics

En lien avec le contexte d'évolution des politiques publiques, rappelé dans la partie précédente, la politique d'accompagnement est guidée par quatre grands principes (1.1), ceux-ci impactent les instances de participation des usagers au sein des structures de l'EPDAHAA (1.2), les valeurs professionnelles des équipes de terrain (1.3) et les organisations des structures de l'EPDAHAA (1.4).

### 1.1 Quatre grands principes d'intervention

En lien avec le contexte d'évolution des politiques publiques, plusieurs principes ont été posés au sein du comité de direction comme devant guider la stratégie d'accompagnement des publics à l'EPDAHAA.

#### 1.1.1 Affirmer la place de l'utilisateur dans la cité : autodétermination, inclusion et citoyenneté

Tout d'abord, il convient d'affirmer la place de l'utilisateur dans la cité. Cela signifie d'abord, au sein des structures de l'EPDAHAA, de sanctuariser la parole de l'utilisateur et des familles et de l'entendre en ce qui concerne les choix liés au parcours d'accompagnement.

D'autres part, cela suppose, lorsque cela est possible d'encourager le maintien dans le milieu ordinaire et de garantir la place de l'utilisateur dans les dispositifs de droit commun.

Enfin, pour les services de l'EPDAHAA, cela suppose de s'ouvrir et de renforcer les apprentissages de la citoyenneté.

#### 1.1.2 Agir pour la fluidité des parcours


Agir pour la fluidité des parcours d'accompagnement suppose d'éviter les interruptions, les ruptures dans les interventions délivrées auprès des personnes accompagnées.

Cela suppose de renforcer l'accompagnement précoce ou encore d'élargir les possibilités d'intervention des structures de l'EPDAHAA (extension des agréments en termes d'âge et de publics accompagnés) afin de limiter les ruptures de prise en charge.

Un autre axe de travail est le développement de nouvelles formes d'accompagnement (séquentiel, temporaire, urgence...) et l'ouverture au travail partenarial.

#### 1.1.3 Appréhender la personne accompagnée dans ses lieux de vie


L'appréhension de la personne accompagnée dans tous ses lieux de vie (domicile, établissement, association...) est un autre moyen de répondre au plus proche des besoins. Cela suppose de diversifier les interventions auprès des familles en établissement et à domicile (développement de la pair-aidance, thérapie familiale, accompagnement à la parentalité), mais aussi de développer les interventions sur les différents lieux de vie (travail de l'autonomie dans la vie quotidienne).

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

#### 1.1.4 S'adapter pour l'accompagnement de nouveaux publics

En réponse au principe de mutabilité du service public, l'EPDAHAA doit s'adapter pour répondre aux nouveaux besoins repérés sur son territoire d'intervention. Pour ce faire, l'objectif est de développer les compétences des professionnels pour l'accueil de nouveaux publics (troubles du comportement, TSA) par le recrutement et la formation.

Cela suppose également d'accroître notre capacité à individualiser les accompagnements, notamment en adaptant les locaux et le matériel aux nouveaux besoins repérés (matériel sensorial, de communication non verbal).

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 1.2 Participation des personnes accompagnées

L'année de lancement du projet stratégique a permis de lancer une réflexion sur les instances de représentation des personnes accompagnées.

Ainsi, en application du décret du n° 2022-688 du 25 avril 2022 portant modification du conseil de la vie sociale et autres formes de participation, une réflexion a été menée sur le redimensionnement des CVS à l'EPDAHAA.


Cette réforme induit d'abord la mise en place de CVS dans chacun des services où cela est obligatoire. Par rapport au fonctionnement précédent, où les CVS se tenaient à l'échelle d'un pôle territorial, cela permet une proximité plus forte avec les usagers et d'être davantage dans une réponse à leurs demandes.

Pour permettre l'application du décret, un travail a été mené pour établir un règlement intérieur de CVS commun à tous les services concernés. C'est aussi l'occasion pour l'EPDAHAA de réaffirmer son engagement à promouvoir la participation des usagers dans le cadre du CVS et sous toutes ses formes.

Le conseil de la vie sociale est ainsi mis en place lorsque l'établissement ou le service assure un hébergement ou un accueil de jour continu ou une activité d'aide par le travail. Pour l'EPDAHAA, cela concerne les types de service suivants : IME, ESAT, AJ, FH, FV, FAM. Lorsque le conseil de la vie sociale n'est pas mis en place, il est institué un groupe d'expression ou toute autre forme de participation.

Ce premier travail n'est qu'un préalable. La version 2 du projet stratégique devra permettre une réflexion de fond sur la place laissée au public accompagné dans toutes les étapes de l'accompagnement.



	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

### 1.3 Valeurs professionnelles dans l'accompagnement des publics

L'EPDAHAA constitue une entité issue de la fusion de deux établissements qui se destinaient à l'accompagnement des publics bien distincts, adultes ou enfants. Au regard de la diversité des personnes relevant du champ du handicap ou de l'accompagnement social, différentes cultures et pratiques professionnelles se distinguaient fortement.

La création d'un établissement public destiné à l'accompagnement et à l'accueil des personnes en situation de handicap s'est concrétisée sur le plan organisationnel, financier et stratégique. Toutefois, on constate que le sentiment d'appartenance des professionnels est faible et ne concourt pas à fédérer une dynamique collective autour d'un projet commun.

Pour procéder à la réflexion autour de cette thématique, la volonté de travailler en concertation avec les professionnels des différents pôles a été forte. Cette démarche concertée et pilotée par le Codir laisse une possibilité à chaque professionnel de représenter l'établissement ou le service dans lequel il exerce.

Après avoir expliqué la méthode retenue pour ce groupe de travail (1.3.1), sera présentée la charte des valeurs professionnelles (1.3.2).

#### 1.3.1 Méthode de travail

La méthodologie appliquée s'est voulue participative. Un appel aux volontaires souhaitant travailler sur la thématique des valeurs professionnels a été lancé sur l'ensemble des pôles. Environ vingt-cinq volontaires ont répondu favorablement et ont intégré un groupe de travail qui s'est réuni à trois reprises entre mai et juin 2023 à raison de deux heures trente par réunion.


La première réunion de travail avait pour objectifs de recueillir les motivations des participants à intégrer le groupe de travail et de planifier le travail pour finaliser la rédaction d'une charte des valeurs. L'objectif de rédiger une Charte des valeurs professionnelles de l'EPDAHAA a retenu toute l'attention du groupe pour les motifs suivants :

- Disposer d'un cadre de références communes (la Charte)
- Créer un sentiment d'unité et d'appartenance à des valeurs communes
- Communiquer sur les valeurs professionnelles à l'EPDAHAA
- Accueillir les nouveaux professionnels en présentant la Charte des valeurs
- S'inscrire dans une démarche continue de la qualité du service rendu aux personnes accueillies ou accompagnées

L'intérêt porté sur les valeurs sur lesquelles s'ancrent les pratiques professionnelles est un élément majeur et commun aux participantes. Perçue comme un engagement individuel dans un projet collectif, l'adhésion de chacun aux valeurs de la Charte pose la première pierre à l'identité institutionnelle et du sentiment d'appartenance des professionnels à l'EPDAHAA.

Les séquences 2 et 3 ont été axées sur l'identification des principes d'action et sur le choix partagé de la liste des valeurs professionnelles à faire figurer sur la charte. Les différents groupes de travail se sont concertés pour aboutir à une définition commune des valeurs et des principes d'action qui guident les pratiques professionnelles.

Les échanges entre les membres du groupe et l'animateur ont déterminé le calendrier des rencontres et le contenu des séances. Les échanges par mailing sur une boîte dédiée au groupe ont facilité l'organisation des réunions. L'animation des séances de travail s'est voulue

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :


dynamique alternant brainstorming, design thinking, réflexion collective et échanges entre les sous-groupes pour favoriser les partages d'expériences.

### 1.3.2 Les valeurs professionnelles de l'EPDAHAA

Le travail de groupe a abouti à la définition de sept valeurs professionnelles :

- Bienveillance
- Engagement
- Adaptation
- Solidarité
- Equité
- Humanisme
- Ethique

Une dernière étape du travail consistait à décliner chaque valeur en principes d'action afin de permettre à chacun des participants de donner une dimension concrète de chaque valeur dans l'exercice de ses missions.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

# CHARTRE DES VALEURS PROFESSIONNELLES



**Définition :** accueillir et accompagner chaque personne avec respect

**Principes d'action :**

## Bienveillance

- Coconstruire avec la personne son projet de vie et l'associer aux actions nécessaires à sa réalisation
- Ecouter et valoriser la personne tout au long de son parcours

**Définition :** s'investir dans nos missions dans le respect des principes du service public

**Principes d'action :**

- Être force de proposition
- S'impliquer durablement pour l'intérêt collectif et en dehors de ses propres intérêts

## Engagement

## Adaptation

**Définition :** s'adapter à toute situation en ajustant nos pratiques aux besoins des personnes et à l'évolution de nos organisations de travail

**Principes d'action :**

- Savoir se remettre en question de façon réactive et adaptée
- Aider la personne accompagnée à définir ses besoins et adapter les réponses

**Définition :** promouvoir le faire ensemble dans un esprit d'entraide et de collaboration avec tous les acteurs concourant à l'accompagnement de la personne accompagnée

**Principes d'action :**

- S'entraider et se soutenir autour de projets et d'objectifs partagés
- Contribuer à l'esprit d'équipe

## Solidarité

## Equité

**Définition :** agir en toute impartialité, sans discrimination pour aider chacun à atteindre ses objectifs

**Principes d'action :**

- Considérer les besoins et les potentialités de la personne accompagnée en adaptant les moyens et les réponses
- Garantir un accompagnement de qualité pour tous

**Définition :** reconnaître l'auto-détermination de la personne dans ses projets et l'accompagner avec dignité

**Principe d'action :** placer la bientraitance au cœur de toutes nos actions


## Humanisme


## Ethique

**Définition :** agir sans jugement dans l'intérêt de la personne en ayant conscience des valeurs de l'autre

**Principes d'action :**

- Faire preuve de discrétion et d'intégrité professionnelles
- Garantir la qualité et la transparence de nos actions

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 1.4 Evolution des organisations au service de la fluidité des parcours

En lien avec les principes d'intervention évoqués précédemment, l'objectif est d'amener les structures de l'EPDAHAA à adopter un fonctionnement permettant une plus grande adaptation aux besoins des publics accompagnés.

Un groupe de travail associant trois membres du Comité de direction, directeurs de site et directeur fonctionnel a permis d'identifier trois thématiques de travail, trois chantiers de modernisation des structures au service d'une meilleure réponse aux besoins des usagers.

### 1.4.1 La mobilité professionnelle

Dans un premier temps, l'objectif est d'encourager la mobilité professionnelle par un management des équipes favorisant la montée en compétence et la capacité de changement. Il s'agit d'amener les équipes à pouvoir s'adapter plus facilement à l'évolution du public et de ses besoins.

Pour ce faire, plusieurs pistes de travail sont envisagées. Il s'agit notamment d'amener davantage de transversalité et de polyvalence chez les professionnels. Cela permettra de faciliter l'adaptation des modes d'intervention au service d'un public changeant. Le développement de la formation et de la mobilité professionnelles sont des moyens d'action potentiels en ce sens.

### 1.4.2 L'individualisation des accompagnements

Un autre axe d'adaptation des structures suppose de garantir une meilleure individualisation des accompagnements.


Dans un premier temps, cela demande de repenser nos procédures au profit d'une plus grande place laissée à la parole de l'utilisateur. Cela suppose de repenser l'accompagnement dans un cadre plus individuel et de sortir de la logique du collectif/du groupe dans l'accompagnement dès que cela est possible.

Dans un second temps, cela demande d'assurer une plus grande adaptabilité des structures à l'accompagnement de profils de plus en plus variés. Cet aspect renvoie à une dimension plus organisationnelle et managériale. Il s'agit d'abord de sensibiliser les professionnels à cette question, mais aussi d'adapter les moyens humains et matériels à l'accueil de situations plus diversifiées et plus complexes. Il convient également d'organiser l'activité de façon à pouvoir faire varier les modalités d'intervention (transports, repas, lieux et horaires d'intervention...) au service d'une réponse aux besoins des usagers.

### 1.4.3 Le développement de la concertation et de la coordination entre professionnels

L'adaptation des organisations des structures suppose également de développer les outils et les espaces de concertation et de coordination entre professionnels afin de garantir que l'information circule correctement et de pouvoir réagir rapidement en cas de besoin/


Plusieurs outils peuvent être évoqués pour ce faire.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

D'abord, développer l'analyse des pratiques permettra d'améliorer les dynamiques d'équipe et d'améliorer leurs modalités de communication. Également, développer les outils de communications au service des équipes pluridisciplinaires et entre équipes des pôles et du siège accroîtra la réactivité.

Ensuite, la mise en place d'espaces de réflexion sur les prises en charge complexes, type espaces de réflexion éthiques, permettra d'ajuster les pratiques professionnelles de chacun et de rompre l'isolement face à certaines difficultés.

Enfin, un meilleur lien entre services d'un même territoire pourra permettre de développer les interventions partagées ou encore de faciliter les transitions, au service du parcours des usagers.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 2 Gouvernance

Le terme gouvernance désigne la manière de diriger ou d'administrer une entité donnée. Plus précisément, il vise à définir le cadre de fonctionnement général, les domaines de responsabilité des différents organes de cette entité et le processus décisionnel qui s'y attache. Qui décide ? De quoi ? Comment ? Avec qui ?

L'EPDAHAA appartient à la catégorie des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) publics dont le personnel relève par principe de la fonction publique hospitalière. L'autonomie juridique que lui confère son statut conduit à ce que l'établissement dispose de ses propres organes de gouvernance : un conseil d'administration qui en définit la politique (compétence délibérative) et un comité de direction qui en assure la conduite générale (compétence exécutive).

A la différence du secteur associatif ou des collectivités territoriales, la représentation légale d'un établissement public sanitaire, social et médico-social est dévolue au directeur, lequel est nommé par arrêté du Centre National de Gestion (ministère de la santé). Le fonctionnement d'ensemble relève réglementairement de sa responsabilité aux plans administratif, civil et pénal ; en conséquence, la capacité à engager juridiquement l'établissement lui est attribuée. En droit public, la compétence du directeur est dite « de principe » en ce sens qu'elle s'applique à tous les domaines ne relevant pas des prérogatives du conseil d'administration, ce dernier dispose a contrario d'une compétence dite « d'exception » portant exclusivement sur les matières énumérées à l'article L. 315-12 CASF.

Les différents organes de gouvernance seront présentés dans les parties qui suivent.


### 2.1 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'EPDAHAA est légalement constitué de treize membres : six représentants du Département du Pas-de-Calais, un représentant de la ville d'Arras, deux représentants des personnes accompagnées, deux représentants du personnel – dont un représentant le personnel médical ou thérapeutique, deux personnes qualifiées dans le domaine social et médico-social

Le directeur assiste au conseil d'administration, cette représentation pouvant être déléguée en cas d'empêchement. Des collaborateurs peuvent être appelés à intervenir en tant que de besoin.

Il convient de préciser que depuis le décret 2005-1260 du 4 octobre 2005, les représentants des administrations de tarification et de contrôle ne font plus partie du conseil d'administration, la circulaire d'application de ce décret le rappelant expressément. L'enjeu étant de centrer cette instance sur l'implication des politiques locales.

Aux termes de l'article L. 315-12, le conseil d'administration doit délibérer sur les sujets stratégiques liés aux activités de l'établissement (projet d'établissement, CPOM, programme d'investissement, budgets, propositions d'affectation des résultats, emprunts) ainsi que sur des matières plus techniques (rapport d'activité, décisions modificatives, comptes financiers, acquisitions, aliénations et affectation des immeubles, et baux de plus de dix-huit ans, emplois atypiques non encadrés par la loi ou le règlement). Par ailleurs, l'ensemble des domaines qui, quoique relevant de la compétence du conseil d'administration, peuvent être délégués au directeur en application de l'article D. 315-71 du CASF, l'ont été par décision du 1<sup>er</sup> septembre

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

2021 (décisions affectant l'organisation ou l'activité de l'établissement, tableau des emplois, participation à des actions de coopération et de coordination, règlements de fonctionnement, dons et legs, actions en justice et transactions).

L'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration doivent tendre à lui permettre d'être le mieux à même d'exercer son rôle stratégique de définition de la politique générale de l'EPDAHAA. Il en résulte que les sujets techniques ou les points de détails ne sauraient y occuper une place trop importante. De même, les rapports de présentation doivent être clairs et synthétiques pour permettre aux administrateurs de disposer d'un bon niveau d'informations tout en veillant à ce que la durée de l'instance soit raisonnable (à défaut de quoi l'obtention du quorum en pâtirait).

## 2.2 La direction de l'établissement

### 2.2.1 Les différentes directions

Afin de prévenir toute confusion sémantique, rappelons en premier lieu que :

-Les directions de pôle (qualifiées également de directions opérationnelles ou territoriales) sont celles qui regroupent les services qui accueillent et accompagnent en direct les publics dans le cadre des autorisations administratives régies par le CASF.

- Les directions fonctionnelles (qualifiées également de directions techniques ou ressources) sont celles qui exercent les missions transversales destinées à assurer la bonne marche de l'EPDAHAA dans son ensemble.

- La direction générale assure la responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de l'établissement. Elle assure la conduite de l'institution dans sa globalité, l'encadrement de chaque direction, la représentation légale de l'établissement. Contrairement à une confusion itérative, la direction générale n'est pas la direction de l'administration générale, ou plus exactement elle ne l'est ni plus ni moins que celle des autres directions. Ses fonctions de coordination et d'arbitrage entre les différentes directions, et, au-delà, l'équilibre et la lisibilité de l'organigramme, nécessitent en effet de bien distinguer les notions de *direction générale* et d'*administration générale*, cette dernière n'étant pas dotée d'un rôle hiérarchique à l'égard des directions de pôle.


Au-delà de ces précisions, il est surtout essentiel de souligner que toutes les directions se dédient, en complémentarités les unes avec les autres, à permettre le meilleur accomplissement des missions dévolues à l'EPDAHAA.

### 2.2.1 Le lien entre les différentes directions : une dynamique collaborative au service des publics accompagnés


Le diagnostic préalable à l'élaboration du projet stratégique est venu mettre en exergue la nécessité de rappeler les grands principes en déclinaison desquels doivent s'établir les relations entre l'ensemble des directions de l'EPDAHAA :

- Une coopération horizontale : directions de pôle et directions fonctionnelles doivent s'attacher à collaborer avec bienveillance et fluidité à la réussite des missions de chacun et à en comprendre les contraintes spécifiques.



	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

- La clarté : L'étendue du périmètre de responsabilité et l'aire d'intervention des directions doivent être définies avec précision.
- Le respect : il doit se manifester dans les relations au quotidien, dans la valeur accordée au travail d'autrui, dans la communication rigoureuse des informations utiles ou encore dans l'attention portée à ne pas *empiéter* sur le domaine de compétences des uns et des autres.
- L'expertise : elle est attendue par les directions de pôle sur les différents champs d'action des directions fonctionnelles, autant dans le fonctionnement courant que dans l'accompagnement des projets en développement.
- Le contrôle : il a vocation à se développer davantage pour des motifs tenant à la transparence et à la sécurité juridique de notre gestion, mais également à la cohérence d'ensemble de la gouvernance de l'EPDAHAA (adéquation du fonctionnement et des projets de chaque pôle avec la stratégie globale).
- La rationalisation des ressources institutionnelles : les moyens disponibles doivent être utilisés de façon optimisée et alloués avec équité.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

### 3 Identité institutionnelle et Communication

Le groupe communication institutionnelle n'a pu se réunir qu'une fois, suite à différentes contraintes organisationnelles.

Néanmoins, cette première rencontre, associant des professionnels de métiers et de site d'intervention différents a permis d'identifier plusieurs pistes de travail en lien avec la communication externe à l'EPDAHAA.

#### 3.1 Diagnostic et enjeux de la communication institutionnelle

##### 3.1.1 Une faible identification de l'EPDAHAA

L'identité EPDAHAA est peu repérée que ce soit auprès des professionnels, des partenaires ou des usagers.

On constate un faible sentiment d'appartenance chez les professionnels qui identifient d'abord leur service ou leur pôle de rattachement.

C'est la même chose pour les partenaires qui situent les structures de manière isolée sans forcément avoir connaissance de leur interconnexion dans le cadre de l'EPDAHAA. Une faible connaissance du statut public de la structure est également rapportée.

Concernant les usagers, les familles ont connaissance de la structure via la liste des établissements identifiés dans le cadre des notifications MDPH mais elles ont peu accès à une présentation de la structure et de l'EPDAHAA en particulier.

##### 3.1.2 Les enjeux d'une communication institutionnelle plus opérante

Ce faible repérage de l'EPDAHAA est préjudiciable à plusieurs titres.

L'absence d'information est pénalisante lors des admissions d'usagers. Ils cherchent de l'information rassurante et qui permette de commencer à se faire une expérience à propos du futur établissement. Dans l'idéal, la famille devrait pouvoir choisir au regard d'éléments d'information facilement accessibles.


Pour les professionnels, un meilleur repérage permettrait de renforcer le sentiment d'appartenance et la connaissance de la structure. Ces deux éléments faciliteront ensuite leur capacité à présenter l'EPDAHAA aux partenaires et aux usagers.

Un enjeu évoqué par le groupe est également celui de valoriser les projets innovants portés, les actions ou encore les professionnels de l'EPDAHAA. Cela permettrait également de renforcer l'attractivité de l'établissement afin d'attirer de nouveaux professionnels, de nouveaux partenariats.

#### 3.2 Les pistes d'action

Fort de ces constats, la stratégie de communication institutionnelle devra veiller à atteindre les objectifs suivants :


- Assurer une cohérence dans la communication via une harmonisation des outils utilisés
- Mettre à jour ou créer des outils qui permettent de valoriser l'entité EPDAHAA

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

- Développer différents supports à destination des cibles de communication (professionnels, usagers, partenaires) en tenant compte de leurs attentes différentielles

Plusieurs pistes d'action ont émergé dans le cadre du groupe de travail :

- La nécessité de simplifier les outils existants (le logo et le nom notamment)
- Le souhait de créer des outils de communication harmonisés et notamment une charte graphique plus opérante
- La création d'un site web facilement accessible et repérable par les usagers
- Il est souhaité qu'une marge de manœuvre puisse être laissée aux services et aux pôles afin de faire remonter leurs actualités
- Le développement des supports vidéos est à rechercher (vidéos de présentation des métiers, des structures)

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 4 Stratégie budgétaire et financière

La stratégie budgétaire et financière de l'EPDAHAA répond à un objectif en particulier : favoriser la mise en corrélation des moyens avec les besoins repérés sur le terrain.

Pour ce faire, la direction des affaires financières, économiques et patrimoniales (DAFEP) a identifié deux axes de travail en particulier. D'une part, en ce qui concerne la politique d'achat et d'investissement, l'objectif est de bien cibler les critères d'achat (4.1). D'autre part, dans le cadre de la conduite du budget, une répartition homogène des enveloppes est recherchée (4.2).

Les actions qui se rattachent à ces principes sont reprises en annexes.

### 4.1 La politique d'achat

Plusieurs principes guident la politique d'achat, que ce soit pour des dépenses d'exploitation ou d'investissement. Ces principes doivent permettre de cadrer les principes du recours à l'achat, dans un contexte de dépenses prévues, mais également dans un contexte d'urgence.

#### 4.1.1 Une politique d'achat respectueuse des obligations réglementaires

Premièrement, il convient d'améliorer, chez les personnes en charge des achats, la connaissance du code de la commande publique. Il convient que les obligations réglementaires en matière d'achat soient mieux connues, ainsi que les risques qui s'y rattachent.

Des actions de pédagogie seront à mener auprès des professionnels concernés, des supports spécifiques seront également à créer.

#### 4.1.2 Une politique d'achat en réponse aux besoins des établissements

Ensuite, il convient d'inscrire plus fortement la politique d'achat dans la réponse aux besoins des établissements et services.


Cela suppose d'avoir une connaissance objective et anticipée du besoin (lorsque celui-ci peut être anticipé). Des orientations d'achat à destination des professionnels concernés pourront faciliter cela.

D'autre part, la capacité à apporter des réponses en urgence doit être améliorée.

#### 4.1.3 Une politique d'achat performante (en adéquation avec les moyens et en recherche d'optimisation de la dépense)

Enfin, il convient de rechercher plus de performance dans la politique d'achat soit en assurant une adéquation aux moyens effectifs dont disposent les structures, soit en cherchant à optimiser la dépense dans une recherche de réponse plus juste au besoin (meilleure qualité).


Cela suppose par exemple d'uniformiser les achats qui peuvent l'être dans un objectif de sécurisation de la dépense, d'amélioration des capacités de négociation avec les fournisseurs et de fluidification des processus de commande.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

Cela suppose d'encourager l'équité entre usagers dans le processus d'achat.

La DAFEP doit également mener un rôle de conseil quant à l'anticipation ou la soutenabilité de certaines dépenses.

Enfin, la politique d'achat doit s'attacher à être respectueuse de l'environnement et de la société, par l'intégration de normes sociales et environnementales dans les critères d'achat par exemple.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 4.2 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire concerne l'ensemble des opérations de répartition des crédits alloués au titre d'une année afin de faire face aux dépenses sur chacune des entités de l'EPDAHAA.

Plusieurs enjeux encadrent cette gestion, ils sont évoqués ci-dessous.

### 4.2.1 Le respect du cadre budgétaire et des contraintes réglementaires associées

Premièrement, il convient d'inscrire la gestion budgétaire dans le respect des contraintes réglementaires.

Cela signifie d'abord d'assurer le respect des enveloppes, mais aussi du cadre de vote du budget (vote par les instances, respect des cadres réglementaires).

Ce premier principe concerne les obligations de la structure. Toutefois, les contraintes réglementaires n'empêchent pas de définir une stratégie budgétaire, c'est dans ce cadre que s'inscrivent les deux principes qui suivent.

### 4.2.2 Une répartition équitable des enveloppes

Ensuite, la répartition des enveloppes budgétaires vise une équité entre les activités de même nature, ce afin d'assurer un accompagnement des usagers de l'EPDAHAA équitable.

Ce principe ne doit pas empêcher que les spécificités de certaines structures puissent être prises en compte (état du bâti, dépenses impondérables, accompagnement en urgence de certaines situations).

Ce qui guide la répartition est un souci de réponse aux besoins équilibrée à l'échelle de l'EPDAHAA.


### 4.2.3 La recherche de performance dans l'utilisation du budget

Enfin, la stratégie budgétaire de l'EPDAHAA doit viser davantage de performance.

Concrètement, cela suppose une plus grande maîtrise des résultats d'activité et une anticipation de leur affectation ; de veiller à la soutenabilité de la dépense mais aussi de prioriser l'allocation des ressources en fonction des besoins.

\*

La stratégie budgétaire et financière de l'EPDAHAA repose sur plusieurs principes. Afin d'assurer leur mise en œuvre, un plan d'actions spécifique devra être conduit (cf annexe).

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 5 Ressources humaines

La stratégie de gestion des ressources humaines est établie dans le cadre des lignes directrices de gestion (celles-ci sont reprises en intégralité dans les annexes du présent document), celles-ci sont présentées de manière synthétique ci-dessous (5.1).

En lien avec le projet stratégique, un travail a été élaboré sur les valeurs managériales de l'EPDAHAA, elles seront également présentées dans cette partie (5.2).

### 5.1 Les lignes directrices de gestion

#### 5.1.1 Contexte d'élaboration

L'élaboration des lignes directrices de gestion permet de formaliser la politique RH, de favoriser certaines orientations, de les afficher et d'anticiper les impacts prévisibles ou potentiels des mesures envisagées. Certaines thématiques sont identifiées comme prioritaires (dialogue social, management, mobilité professionnelle, égalité professionnelle).

La réalisation des LDG a été pilotée par le directeur général et la directrice des ressources humaines, avec la collaboration du Codir. Les représentants du personnel ont également été associés à la démarche.

#### 5.1.2 La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines

La stratégie de gestion des ressources humaines est définie dans le cadre de plusieurs thématiques, reprises de manière synthétique ci-après. Pour chacune d'entre elles, un diagnostic de l'existant a été élaboré, les principales orientations définies en découlent.

##### 5.1.2.1 L'étude et l'évolution des effectifs

- Adapter les moyens humains et les compétences à l'évolution des publics et des politiques publiques.
- Ajuster la Gestion prévisionnelle des effectifs.
- Optimiser les dépenses de personnels et maîtriser la masse salariale.
- Veiller à la répartition équitable des ressources humaines entre les établissements et services.

##### 5.1.2.2 Politique de recrutement


- Répondre à la nécessité de service, aux besoins de l'établissement, du public accompagné et à ses évolutions.
- Améliorer la Gestion prévisionnelle des emplois, métiers et des compétences.
- Assurer la continuité du service public.
- Renforcer l'attractivité pour faciliter les recrutements.
- Améliorer l'accueil et l'intégration des professionnels et des stagiaires.

##### 5.1.2.3 La formation et le développement des compétences

- Faire vivre le plan de formation et l'adapter aux besoins des publics.
- Adapter les compétences aux exigences réglementaires et à l'évolution des métiers.
- Favoriser le regard croisé des compétences et des connaissances des professionnels.
- Améliorer la qualité des formations dans une recherche d'expertise pluriprofessionnelle.

##### 5.1.2.4 L'étude de l'absentéisme

- Affiner la connaissance des causes de l'absentéisme pour en réduire les impacts sur les organisations de service.
- Renforcer la prévention des risques professionnels et la prévention à la santé.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

- Renforcer la politique de contrôle de l'absentéisme.
- Favoriser le maintien dans l'emploi.
- Favoriser le retour à l'emploi.

#### 5.1.2.5 *Conditions de travail et Qualité de Vie au Travail*

- Prévenir et limiter les risques professionnels et l'usure des professionnels.
- Garantir une bonne gestion du temps de travail.
- Garantir et faciliter la conciliation vie professionnelle et personnelle.
- Renforcer la dynamique collective et garantir des relations professionnelles respectueuses.

#### 5.1.2.6 *Les actions en faveur de l'égalité Femmes/Hommes*


- Prévenir et gérer les situations de harcèlement.
- Garantir l'égalité de traitement dans l'évolution professionnelle.
- Garantir le respect des règles de parité.
- Sensibiliser et former à l'égalité professionnelle.

#### 5.1.2.7 *La promotion et la valorisation des parcours professionnels*

La politique de promotion interne de l'établissement vise à favoriser l'évolution professionnelle des agents et leur éventuel souhait de mobilité. Les outils de cette politique sont les suivants :

- Organisation des concours pour l'accès à certains grades qui n'exigent pas une mobilité et ce dans les limites fixées au tableau des effectifs. A ce titre, il doit y avoir conciliation de l'expérience professionnelle et la formation liée à l'emploi.
- Organisation des examens professionnels dans les mêmes conditions,
- Politique de mobilité pour permettre une montée en compétence pouvant amener à une promotion
- Promotion des études promotionnelles et de la VAE sur certains diplômes pour faciliter l'accès au concours.



	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 5.2 Valeurs managériales

### 5.2.1 Etat des lieux

Le constat de départ était celui d'un manque d'uniformisation des pratiques et responsabilités de l'encadrement de proximité avec des disparités en fonction des pôles territoriaux.

D'autre part, on constate un sentiment d'unité et d'appartenance insuffisamment ressentis par les managers de l'EPDAHAA, des pratiques managériales ne reposant pas sur des valeurs partagées et sources de fortes critiques et d'insatisfactions.

L'objectif était de mobiliser les cadres de proximité dans un travail de construction du sentiment d'appartenance autour de valeurs harmonisées et fédératrices au service des pratiques managériales. *In fine*, ce travail a permis d'aboutir à la réalisation d'une charte des valeurs managériales partagées au sein de l'EPDAHAA.

### 5.2.2 Méthode du groupe de travail

Le lancement de la démarche s'est fait dans le cadre d'une réunion plénière de présentation de la démarche et de l'objectif fixé.

Les deux séances suivantes ont été consacrées au travail de groupe. Le collectif a été divisé en cinq sous-groupes homogènes.


Ces travaux ont été restitués lors d'une réunion plénière de synthèse.

Les sous-groupes se sont de nouveau réunis lors d'une deuxième session afin de déterminer les valeurs communes. Les managers ont partagé leurs conceptions de leur fonction pour aboutir au terme de leurs échanges au choix des valeurs partagées.

La séance suivante, les groupes de travail avaient pour objectifs de définir les valeurs retenues et de les décliner en principes d'action (idées forces et comportements souhaités).

Enfin, il y a eu une présentation du travail réalisé par les managers aux membres du Costrat par les pilotes pour validation.

La charte des valeurs managériales a ensuite été mise en forme par l'un des managers, volontaire. Le collectif a voté pour la mise en forme retenue, et présentée ci-dessous.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

# CHARTRE

des

## Valeurs Managériales



---

### Respect

**Reconnaître , considérer et valoriser les professionnels pour instaurer un climat de travail bienveillant**

- Adopter un savoir être adapté et régulier (bienveillance , courtoisie, politesse...),
- s'assurer de la réciprocité du respect dans les relations professionnelles
- faire preuve d'ouverture d'esprit

### Engagement

**S'impliquer en s'adaptant aux enjeux sociétaux dans une attitude positive, persévérante et exemplaire**

- Prendre des initiatives, anticiper et faire des propositions
- Exercer un management fédérateur
- Faire vivre les valeurs du Service Public

### Accompagnement au changement

**Donner du sens aux actions en soutenant, valorisant et développant les compétences individuelles et collectives**

- Convaincre de l'intérêt du changement
- Anticiper au mieux les freins et résistances au changement
- Prévenir les incidences du changement en accompagnant les professionnels dans les évolutions à venir
- Faire preuve de pédagogie et d'opiniâtreté dans un contexte incertain

### Équité

**Lutter contre toute forme de discrimination en donnant la chance à tous avec égale importance**

- Agir en toute impartialité
- Apporter des réponses similaires à des situations comparables
- Prendre en compte les aptitudes de chacun en adaptant les réponses et les moyens

### Créativité

**Impulser l'innovation avec dynamisme en encourageant les initiatives individuelles et en mobilisant l'intelligence collective**

- Mobiliser les ressources et compétences pour développer des projets innovants en phase avec les évolutions des politiques publiques
- Permettre aux professionnels d'oser et de proposer des projets en acceptant l'imprévu , l'erreur et la prise de risque
- Moderniser et apporter du changement

### Responsabilité


**Garantir la sécurité, prendre des décisions concertées respectueuses des valeurs institutionnelles / des réglementations et les assumer**

- Favoriser l'autonomie des professionnels en les sécurisant
- Défendre l'intérêt des décisions prises et accepter qu'elles puissent déplaire
- Être garant du respect de la réglementation
- Garantir le bon fonctionnement de la structure en répartissant les moyens de manière adaptée

### Confiance

**Communiquer avec transparence en facilitant les délégations**

- Cultiver la réciprocité dans la transparence des échanges
- Prendre en compte la parole de l'autre
- Accorder la liberté d'action dans un cadre donné

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 6 Système d'information, qualité et patrimoine

### 6.1 Patrimoine et travaux

#### 6.1.1 Le diagnostic patrimonial

Le parc immobilier de l'EPDAHAA est inadapté pour répondre aux besoins du public. Pour certains sites, il convient de considérer qu'il est insécurisant et ne permet pas d'accueillir dans des conditions respectueuses des usagers.

##### *Contexte*

Une grande partie du parc immobilier est vétuste et inadapté à l'accueil du public. 11 sites sont aujourd'hui concernés : Brebières (IME), Isbergues (FH, SAJ, SAMO, ESAT), Lens (IME), Saint-Omer (IME), Outreau (IME, FH), Rang-du-Fliers (IME) et Sains-en-Gohelle (FH), Hersin-Coupigny (ESAT, SAJ), soit approximativement 380 usagers.

En parallèle, une partie des bâtiments est déjà en cours de transformation pour favoriser l'accueil de nouveaux publics et l'accompagnement hors les murs : développement d'espaces pour le hors les murs, individualisation des accompagnements via des espaces spécifiques. (Ex : IME Arques, ESAT d'Aix, FH(s) d'Isbergues et d'Outreau, SAJ et SAMO d'Isbergues)

##### *Perspectives*

Un travail de réaménagement des sites pour l'accueil de nouveaux publics est à envisager. En parallèle, une réflexion doit être engagée pour ne plus avoir d'accueil dans des locaux inadaptés.

#### 6.1.2 Les valeurs devant guider la stratégie patrimoniale


Plusieurs orientations doivent guider la stratégie patrimoniale.

Il convient de s'attacher à produire un cadre de vie agréable et confortable pour les usagers et les agents qui les accompagnent. Cela suppose de prévoir des locaux et des équipements adaptés et permettant d'éviter l'usure physique des agents : dimension ergonomique du bâti, du poste de travail, etc. Cela passe aussi par le respect de l'intimité par la mise en place de sanitaires individuels systématiquement

Les réflexions doivent intégrer le développement durable : une démarche respectueuse de l'environnement ainsi que la recherche d'économies des énergies.

Il convient également d'intégrer la lutte contre la promiscuité (flux, unité, nombre), afin d'assurer des lieux de vie permettant une personnalisation des espaces. *In fine*, la stratégie doit se mettre au service du besoin des usagers

Il convient également de ne pas négliger la qualité de vie au travail des professionnels (adaptation des locaux, prise en compte de l'acoustique). Une adaptabilité du patrimoine est à rechercher, afin de pouvoir tenir compte de la fluctuation du contexte : crise sanitaire, qualité de l'air à prévoir, modes d'organisation du service (télétravail).

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

Enfin, une vigilance doit être apportée à la sécurité des usagers et des professionnels à l'intérieur, comme à l'extérieur des bâtiments

### 6.1.3 La méthode de travail

Pour le portage de projets patrimoniaux, plusieurs pistes de travail doivent être expérimentées.

D'abord, le souhait est l'association de tous les usagers du bâtiment concerné pour définir le besoin (usagers, professionnels, direction). Il convient d'être projectif, d'envisager les usagers d'une structure avant de penser les opérations de travaux.

Il convient également de penser les réhabilitations et constructions dans toutes leurs dimensions (besoin financier, RH, marché, aspect).

En lien avec les axes de travail évoquer, il faut rechercher la modularité des bâtiments afin de garantir leur évolution en lien avec les nouveaux besoins du public et les évolutions des politiques publiques.

Pour affiner la capacité de choix, il est nécessaire de définir des outils pour déterminer la location ou l'achat d'un bien immobilier.

Enfin, l'EPDAHAA doit affirmer sa place en tant que maître d'ouvrage autonome et veiller à maintenir un dialogue équilibré avec les bailleurs sociaux.

Dans le cadre de la gouvernance, la stratégie patrimoniale repose nécessairement sur une collaboration direction de pôle / direction du patrimoine.


### 6.1.4 Les orientations stratégiques patrimoniales de l'EPDAHAA

Pour parvenir à mettre en œuvre ses intentions, l'EPDAHAA a défini des orientations stratégiques dans les différents domaines que revêt le patrimoine.

Ainsi, il est de principe qu'il soit nécessaire d'assurer la sécurité des personnes, des biens et le respect de la réglementation relative à l'incendie et l'accessibilité des locaux (Etablissements Recevant du Public). La stratégie patrimoniale concernant les nouvelles constructions doit être guidée par une philosophie et une méthode qu'il est nécessaire de définir en adéquation avec ce principe.

Concernant, les bâtiments, assurer leur maintenance par une mise en adéquation des ressources humaines et techniques aux besoins et la mise en œuvre d'une stratégie d'achat de fournitures uniformisées est nécessaire.

Enfin, concernant le patrimoine mobilier constitué des véhicules et des biens, une adaptation eu égard à la réglementation, la vétusté et l'évolution des besoins devra être mise en œuvre.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 6.2 Système d'information

### 6.2.1 Éléments de contexte

Le système d'information est inadapté. Il ne joue pas son rôle d'outil au service des fonctions supports. En outre, il ne permet pas de répondre aux exigences en termes de confidentialité et de traçabilité qui sont actuellement attendues des structures d'accompagnement.

#### *Perspectives*

Si un changement d'envergure est actuellement mis en œuvre, la question de l'appropriation des nouveaux outils par les agents est une crainte évoquée par les répondants.

A l'issue d'une réflexion concertée avec les professionnels de l'EPDAHAA concernant le sujet, le groupe propose de fixer les intentions stratégiques suivantes ainsi que des propositions d'actions.

### 6.2.2 Les orientations stratégiques SI de l'EPDAHAA

Pour parvenir à mettre en œuvre ses intentions, l'EPDAHAA a défini des orientations stratégiques dans les différents domaines que revêtent les systèmes d'informations.


Tout d'abord, les choix réalisés doivent conduire à concrétiser des solutions numériques et des outils adaptés aux besoins des utilisateurs. La place du numérique doit être cultivée dans les échanges siège/pôle.

Pour permettre un usage optimal des solutions numériques, la formation et l'accompagnement des agents doivent être au cœur de nos réflexions.

Dans un contexte où la cybersécurité fait l'objet de débats, il est nécessaire d'élaborer des règles communes d'utilisation des systèmes d'information pour garantir la sécurité des données.

L'usage des solutions numériques doit nous engager dans un processus de dématérialisation de plus en plus important. En parallèle, mettre en place un processus d'archivage (conservation, destruction) permettra d'y contribuer tout en permettant de libérer des espaces occupés.

Enfin, nous portons l'ambition d'impliquer davantage les familles dans le projet d'accompagnement et de soin des usagers par l'emploi de solutions numériques.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 6.3 Démarche qualité

### 6.3.1 Organisation

Des évolutions organisationnelles sont attendues dans le cadre du projet stratégique de l'EPDAHAA concernant la qualité. En effet, la direction de la qualité devra conduire la politique Qualité de l'établissement, et les directions de pôle la décliner de manière opérationnelle. Les directions de pôle feront remonter les besoins des publics et des professionnels. L'EPDAHAA met les moyens humains et financiers en adéquation avec la politique Qualité et Gestion des Risques à l'Administration Générale et dans les pôles.

### 6.3.2 Qualité de vie et des conditions de travail et risques professionnels

Concernant la qualité de vie et les conditions de travail et les risques professionnels, il est nécessaire de définir une politique conjointe avec la direction des ressources humaines. Aussi, il conviendra de satisfaire à nos obligations réglementaires par la réalisation des documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

Enfin, nous portons l'ambition de cultiver la qualité du service rendu et le bien-être au travail au quotidien dans nos pratiques.

### 6.3.3 Bientraitance et éthique


La promotion de la bientraitance, des droits des personnes accueillies et la lutte contre les maltraitances seront une priorité. Cela pourra se mettre en œuvre par l'expression et la participation des personnes accompagnées dans la vie institutionnelle mais aussi l'accès et la compréhension des informations mises à la disposition des usagers et de leur entourage. La mise en place d'espaces de réflexions éthiques pour l'ensemble des agents de l'EPDAHAA permettra d'améliorer la qualité des accompagnements.

### 6.3.4 Gestion des risques

Concernant la gestion des risques il sera nécessaire de formaliser un certain nombre de procédures au niveau de l'institution (gestion des actes de maltraitance institutionnels, gestion des événements indésirables et signalement aux autorités compétentes, gestion des plaintes et réclamations...). Les plans de gestion de crises et les plans de continuité de l'activité, pour chacun des établissements/services, devront être réalisés ainsi que d'assurer la sécurisation du circuit du médicament.

### 6.3.5 Solution numérique et RGPD


Pour permettre un accès à l'ensemble des agents, la Gestion Electronique Documentaire (GED) sera déployée via la solution numérique AGEVAL. Il sera nécessaire de conformer nos pratiques à la RGPD (Règlementation générale sur la protection des données).

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

### 6.3.6 Règlementation

L'EPDAHAA se conformera aux obligations réglementaires relatives à la loi du 2 Janvier 2002 notamment concernant les différents outils (projets des établissements/service, charte des droits et libertés, livrets d'accueil...). Chaque année, les rapports d'activité seront établis et il sera entrepris une révision de leur contenu attendu dans les années à venir. Les évaluations des établissements et services selon le référentiel de la Haute Autorité de Santé devront être conduites ainsi que l'élaboration et le suivi des plans d'amélioration de la qualité. Enfin, assurer une veille réglementaire continue nous permettra de satisfaire les obligations en la matière et à les mettre en œuvre.



	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 7 Développement durable

### 7.1 Le travail de diagnostic préalable

La définition des objectifs stratégiques et opérationnels de l'EPDAHAA en matière de Développement Durable (DD) et de Responsabilité Sociétale des Entreprises ou Organisations (RSE/RSO) s'est effectuée en plusieurs phases de travail.

La réalisation de deux diagnostics DD/RSE et Santé Environnementale (SE) a mobilisé les référents « Développement Durable » et chaque direction au sein des établissements de chaque pôle territorial et du siège. Les professionnels volontaires ont ainsi contribué à la finalisation des diagnostics proposés par l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP) sous la forme « Mon Observatoire Développement Durable » (MODD).

Un deuxième diagnostic sur le volet SE a fait l'objet d'un pilotage par le binôme référent de la thématique au sein du COSTRAT.

Ces deux démarches engagées simultanément ont bénéficié d'un accompagnement et de l'expertise de deux opérateurs dans le cadre de la candidature de l'EPDAHAA à « l'Appui Terrain » proposé par l'ANAP en 2022 et par un Appel à Manifestation d'Intérêt sur l'Accompagnement des ESSMS dans le domaine du DD publié par l'ARS HDF en 2021, cette dernière étant pilotée par l'Agence Primum Non Nocere.

### 7.2 Méthode de concertation

Le volet DD/RSE/SE a suscité un engouement de nombreux agents au sein de l'EPDAHAA.

Les phases de diagnostics ont mis en évidence qu'un grand nombre de professionnels se disent concernés par les enjeux sociétaux de cette thématique. En conséquence, c'est sans difficulté qu'un groupe de « Référents Développement Durable » a pu être constitué afin de procéder à un état des lieux de l'existant en matière d'action portée sur le développement durable au sein des établissements et services au cours du premier semestre 2022.

A l'issue de cette phase de travail, un groupe de travail stratégique réunissant une quarantaine d'agents (Référents Développement Durable) s'est réuni en visioconférence à trois reprises entre juillet 2022 et mars 2023. Durant cette période, ces professionnels ont facilité la réalisation des deux diagnostics (ANAP et Primum Non Nocere).


L'analyse des résultats a permis de dégager des priorités à faire figurer au plan d'action stratégique construit dans le cadre des accompagnements des deux agences auxquels ont participé les deux pilotes du groupe (Directeur de Pôle et Directrice des RH).

Le plan d'action stratégique a ensuite été validé par le Costrat, il détermine et priorise les axes principaux ainsi que les objectifs opérationnels déclinés sur l'ensemble des établissements et services.

### 7.3 Les enjeux d'une démarche DD à l'EPDAHAA

Les deux diagnostics réalisés soulignent la nécessité pour l'établissement public de renforcer sa stratégie (pilotage et définition des objectifs) et les actions concrètes DD/RSE/SE. En effet, les points soulevés durant ces phases de travail identifient les sujets sur lesquels nous affichons des scores plus ou moins performants et valorisants pour l'établissement public dans



	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

un contexte où la responsabilité des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux est majeurs en matière de transition écologique et énergétique. (cf Annexes).

Dans un contexte où les enjeux du réchauffement climatique et de la transition énergétique sont d'ordre sociétaux, l'EPDAHAA ne peut se soustraire à sa responsabilité et doit afficher une ferme volonté d'engagement sur ces sujets.

Plusieurs axes stratégiques sont donc priorisés, ils sont présentés ci-dessous.

### 7.3.1 La gestion raisonnée des ressources

Cet objectif vise au questionnement de nos modes de consommations énergétiques et des actions envisagées pour réduire notre empreinte carbone sur l'environnement. Elle doit nous amener à proposer des réponses alternatives à celles en vigueur notamment sur :

- Notre recours aux énergies fossiles à la maîtrise de nos consommations en énergie (électricité, gaz, carburants, eau).

### 7.3.2 Un environnement préservé

En tant que producteur de Gaz à Effet de Serre (GES), nous devons apporter des correctifs pour réduire nos impacts sur l'environnement. Cette stratégie inclue également la manière dont nous traitons nos déchets (filière identifiées, réduction des volumes, évaluations et réductions des coûts de traitement...).

La biodiversité nécessite un engagement pour lutter contre les effets des GES et des conséquences directes des activités humaines sur l'environnement. Cet engagement passe notamment par les aménagements ou constructions immobiliers ou encore la gestion des espèces verts (gestion différenciée et adaptée au climat ).


La mobilité douce au moyen du covoiturage, de la constitution d'un parc automobile plus vertueux en émissions carbonées sont des actions à déployer progressivement sur l'ensemble des pôles.

### 7.3.3 Santé et bien-être des personnes accompagnées et des professionnels

Le volet Responsabilité Sociétale des Entreprises/Organisations met en exergue l'importance de garantir des conditions d'accompagnement des personnes et des conditions de travail les plus vertueuses possibles.

Cette approche s'inscrit dans la démarche continue de la qualité des accompagnements et des conditions d'accueil des personnes (chartes des valeurs professionnelles, formation de professionnels, autodétermination de la personne dans la co-construction de son projet individualisé ou de son projet de vie...).

La qualité du dialogue social et la mise en œuvre d'une démarche « Santé, Qualité de vie et des conditions de travail » constituent entre autres un pilier du volet RSE de l'EPDAHAA.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

### 7.3.4 Des consommations responsables

La dimension transversale de notre stratégie DD/RSE/SE doit s'inscrire dans nos pratiques d'achats par la mise en œuvre d'une politique d'achats durables et responsables ». Celle-ci constitue un levier important de notre adaptation aux changements attendus. Cela se concrétise notamment par le dialogue engagé entre l'EPDAHAA et ses fournisseurs pour intégrer de la meilleure manière possibles les impératifs environnementaux tout en garantissant une gestion optimale de l'argent public.

L'intégration de critères environnementaux de plus en plus exigeant et précis aux Cahiers des Clauses Techniques et Particulières et aux achats par bons de commandes sont des points essentiels à renforcer.


Ils auront pour effet notamment, de garantir une alimentation saine et équilibrée, de préserver l'environnement (de la culture des matières premières à la gestion et au recyclage des déchets), la préservation de la santé des professionnels via l'utilisation des produits bénéficiant d'écolabels (ex : nettoyage des locaux ou produits utilisés en atmosphère industrielles).

\*

Au travers de cette liste d'exemples non exhaustive, notre volonté collective est de donner une dimension transversale à notre stratégie DD/RSE et SE. Celle-ci cible ainsi des thématiques autour d'une dynamique systémique de leurs effets sur l'environnement, la santé, la qualité de vie au travail et la qualité des accompagnements et sur la santé environnementale.

Le plan d'action figurant en annexe présente les objectifs opérationnels qui se déclineront ces prochaines années au sein de l'ensemble des établissements sous l'impulsion des acteurs de terrain (référents développement durable, éco-délégués, encadrement, directions de pôle) et des fonctions transversales des directions fonctionnelles en associant la gouvernance de l'EPDAHAA et les organisations représentatives du personnel.

Le pilotage de cette stratégie nécessite de maintenir les référents Développement Durable au sein des établissements et services afin qu'ils soient à la fois des relais de la politique globale de l'EPDAHAA et des sentinelles quant au respect de nos engagements.

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :


## Annexes

### Liste des annexes

Annexe 1 - Diagnostic préalable à la réécriture du projet stratégique – synthèse des résultats

Annexe 2 – Gouvernance – Les missions des différentes directions

Annexe 3 - RH – Lignes directrices de gestion

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## Annexe1 : Diagnostic préalable au lancement de la réécriture du projet stratégique EPDAHAA – Synthèse des résultats

L'outil diagnostic et ses résultats sous forme de synthèse sont présentés ci-dessous.

Les éléments surlignés en bleu sont les questions et tableaux de l'outil diagnostic et les éléments en blanc sont les réponses du Codir compilées et synthétisées.

Le diagnostic a deux visées :

- Descriptive : produire de la connaissance sur chacune des directions afin d'alimenter la prise de décision, objectiver les carences, les points d'achoppement et les attentes relatives au fonctionnement d'ensemble de l'EPDAHAA
- Projective : obtenir des propositions

En ce sens, c'est une première étape dans l'écriture du projet stratégique. Cela permettra de faire un lien, dès la conception du projet stratégique, avec les difficultés identifiées sur le terrain.


Le diagnostic s'articule autour de 3 axes :

- Votre direction
- L'articulation directions fonctionnelles / directions de pôle
- La stratégie EPDAHAA

Pour chacune de ces thématiques, une première partie sous forme de SWOT vous invite à détailler de manière libre vos constats, remarques et propositions. En deuxième partie, sont proposées des questions plus précises.

Présentation en Codir le 5 octobre

Echéance de retour : 19 octobre

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 1. Les entités de l'EPDAHAA

<p style="text-align: center;"><b>Forces</b></p> <p>Un des atouts de l'EPDAHAA est un engagement des agents au service des publics accompagnés.</p> <p>La structure présente également une forte diversité dans la palette de prestations proposées, que cela soit en termes de public accompagnement (handicap adultes, enfants, insertion) ou de modalités d'accompagnement proposés (ambulatoire, hébergement, accueil de jour).</p> <p>L'EPDAHAA propose un rayonnement territorial : les structures sont implantées sur l'ensemble du département.</p> <p>Les structures de l'EPDAHAA sont déjà engagées dans une logique de transformation de leurs pratiques, de leurs accompagnements. A ce titre</p> <p>Des structures où la logique de pôle fonctionne, attachement des agents aux services</p> <p>Des structures déjà engagées dans la transformation (UEE, SESSAD)</p> <p style="text-align: center;">« Potentiel des équipes »</p>	<p style="text-align: center;"><b>Faiblesses</b></p> <p>Habitudes de travail, fonctionnement historique de certaines équipes</p> <p>Une répartition géographique et territorial des pôles qui questionne</p> <p>Un SI inadapté</p> <p>Des stratégies peu abouties ou peu formalisées</p> <p>Une reconnaissance insuffisante dans les partenariats locaux</p>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunités</b></p> <p>Transformation des interventions (développer le hors les murs, la fluidité organisationnelle dans le cadre de plateformes ou dispositif...)</p> <p>Capacité des services à repenser leurs interventions (modernisation, amélioration)</p> <p>Développer les missions : expertise des situations, coordo de parcours à l'extérieur</p>	<p style="text-align: center;"><b>Menaces</b></p> <p>Manque de stabilité des équipes de direction sur certaines structures</p> <p>Des compétences clés non réparties (des services qui dépendent de certaines personnes → mis en difficulté en cas d'arrêt ou de départ à la retraite)</p> <p>SI et son appropriation par les agents</p> <p>Risque de découragement des équipes face à certaines difficultés, une perte de sens</p>


- Public accompagné (direction de pôle) :

Eléments de contexte : un nouveau public qui demande un changement de pratiques (analyse des pratiques, recours au partenariat) et de nouvelles compétences (accompagnement des troubles du comportement, de jeunes n'accédant pas à la parole)

Principalement de nouveaux troubles accompagnés : TSA et troubles du comportement

Un public vieillissant

- Offre de service (direction de pôle) :

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

La structuration de votre offre de service permet-elle de répondre aux besoins du public accompagné ?

Constatez-vous des manques ?

Quelles sont vos perspectives dans le cadre de la transformation de l'offre ?

Perspectives : encourager l'individualisation des accompagnements, fluides / éviter les ruptures de parcours

- Ressources (humaines, matérielles/patrimoniales, financières) :

Répartition entre externalisation / internalisation

RH

*Contexte :*

RH : recrutement compliqué des équipes médicales et paramédicales

Gestion de l'absentéisme dans le cadre des interventions hors les murs

Tableau des emplois inadaptés aux besoins, a stagné ? → politique de recrutement inattirative

Des emplois différemment dotés : postes techniques / postes administratifs (des missions et des compétences réparties de manière inégales entre pôle, voire entre services)

Incompréhension de certaines décisions de la médecine du travail, difficulté dans le partenariat

*Perspectives :*

Mise en place de pool de remplacements, développement des téléconsultations

Développer une politique de recrutement plus offensive (communication auprès des organismes de formation, politique d'accueil des stagiaires, mutualisation de postes avec d'autres structures ESMS ou sanitaires)

Parc immobilier


Une partie du patrimoine vétuste et inadapté à l'accueil du public (Brebrières, Isbergues, Lens, Saint-Omer, Outreau et Rang-du-Fliers, Sains-en-Gohelle).

Un parc immobilier en cours de transformation (en lien avec l'évolution de l'offre et l'accueil de nouveaux publics) : développement d'espaces pour le hors les murs et individualisation des accompagnements

Des bâtiments à réaménager (pour l'accueil des troubles associés, nouveau public...)

Ressources budgétaires/financières :

Enveloppe suffisante, question de son optimisation entre services sur les services enfants

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

Des enveloppes contraintes sur les services adultes

\*

Optimiser la répartition des ressources, rechercher davantage d'harmonisation des budgets entre structures similaires

Mutualisation à rechercher entre services voire entre pôles

Politique d'investissement pas suffisamment offensive


*Perspectives :*

Gestion de budget par pôle

- Stratégie de votre direction :

Quels sont les principaux axes de la stratégie de votre direction ?

Promotion de l'inclusion, accueil de nouveaux publics

	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

## 2. Articulation directions fonctionnelles / directions de pôle « les agents se sentent trop loin du siège »

<p><b>Forces</b></p> <p>Expertises techniques en appui des directions de pôle</p> <p>Communication constructive et bonne entente</p> <p>Une communication formelle et informelle</p>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p>Un éloignement constaté ou ressenti</p> <p>Des temps de fonctionnement qui ne concordent pas (siège vs pôle) → un risque d'inertie, de paralysie</p> <p>Nécessité de développer l'interconnaissance (missions, échéances, charges de travail de chacun), mais aussi activité des différents services</p> <p>Une centralité de la prise de décision (« effet Jacobin ») / manque de clarté dans les schémas décisionnels entraînant une substitution des fonctions supports aux directions de pôle</p> <p>Une compréhension diverses des rôles et missions de chacun au siège (« manque de clarté sur qui fait quoi » et sur qui décide), mais aussi dans les pôles harmonisation des postes transversaux par exemple</p> <p>Inéquité ressentie par beaucoup d'agents</p> <p>Une communication à améliorer</p> <p>« verticalité de la diffusion des informations »</p> <p>Répartition des tâches d'exécution et de contrôle siège/pôle</p>
	<p><b>Menaces</b></p> <p>Une inertie de l'organisation face à l'urgence des changements à mettre en place</p> <p>« se faire coiffer au poteau par les autres opérateurs »</p> <p>Empilement des sujets à traiter : « encombrement ». manque de temps</p> <p>Des projets / problèmes qui deviennent insurmontables du fait d'un manque de communication en amont, d'anticipation avec les acteurs de terrain</p> <p>Des contraintes de fonctionnement qui amènent un découragement voire une défiance des équipes sur le terrain</p>
<p><b>Opportunités</b></p> <p>Projet stratégique / Cpom : une obligation de renouveau au plan institutionnel</p>	

Un dialogue à renforcer entre fonctions supports et pôles


Des instances de communication multiples (variété des supports de communication), des temps et des lieux de décision peu clairs

Une communication surtout interpersonnelle

Un manque de connaissance des actualités / stratégies des autres directions

Clarté des rôles et missions de chacun ?



	Tous les pôles	<b>Projet Stratégique EPDAHAA</b> <b>2025 – 2029</b>	Référence :
			Date de mise en application : 01/01/2024
			Date de révision :

### 3. Stratégie EPDAHAA « une mosaïque d'établissements et de services », « un projet qui n'est pas suffisamment vivant »

<b>Forces</b> Une équipe de direction volontaire Valeurs de la FPH	<b>Faiblesses</b> Un faible sentiment d'appartenance à l'EPDAHAA, voire un sentiment d'isolement de certaines structures Manque d'outils de communication « sensation que rien ne bouge » Un manque d'autonomie sur les territoires Une ligne stratégique peu claire : projet stratégique précédent non mis en œuvre Un manque de co-construction Pas de stratégie d'accompagnement commune Pas de communication sur la stratégie, communication fébrile, qui ne trouve pas ses cibles Place des corps intermédiaires insuffisamment définie Un sentiment d'injustice quant à l'accès à certaines fonctions, formations, avantages, statuts
<b>Opportunités</b> Projet stratégique Un contexte de PP favorable au changement « nouveau souffle », bonne dynamique dans l'équipe	<b>Menaces</b> Un retard maintenu face aux autres gestionnaires  Perte de sens ? Risque de maintien des identités préexistantes Enjeu sur la communication non maîtrisée : bouche à oreille

Communication doit être plus proche du travail cible : le service rendu aux usagers

Importance de l'aspect concret du projet stratégique

## Annexe 2 – Gouvernance - Les missions des différentes directions

### Les missions et domaines de responsabilité des directions de pôle

Au sein de l'EPDAHAA, les fonctions de directeur de pôle revêtent deux dimensions principales :

-D'une part la direction stratégique et opérationnelle d'un pôle regroupant un ensemble d'établissements et services sociaux et/ou médico-sociaux qui accueillent et accompagnent en direct les publics. Cela implique d'assurer avec autonomie la responsabilité du bon fonctionnement de ces services en définissant et animant une stratégie et une gouvernance adaptées, en adéquation avec le projet stratégique de l'institution.

-D'autre part, l'inscription, en tant que directeur adjoint, dans l'équipe de direction de l'EPDAHAA afin de concourir pleinement à la stratégie institutionnelle globale, de développer des projets en commun, et d'être associé à la gestion des sujets transversaux.

Principales missions :

- Garantir la qualité des conditions d'accueil et du travail mené en faveur des publics accompagnés ;
- Assurer le pilotage du pôle au moyen notamment de :
  - l'animation de l'équipe d'encadrement,
  - la formalisation des missions et délégations de signature des professionnels,
  - la réalisation des ajustements organisationnels nécessaires,
  - la gestion des ressources humaines et budgétaires
  - l'élaboration de projets par activité et/ou services,
  - l'exercice d'un pouvoir hiérarchique sur les professionnels.
- Concourir à un climat social serein et aux bonnes relations avec l'ensemble des acteurs de l'environnement du pôle ;
- Contribuer à la définition de la stratégie de l'EPDAHAA \*
- Définir et animer une stratégie et une gouvernance adaptées, en adéquation avec le projet stratégique de l'institution.
- Veiller au bon fonctionnement des services en assurant notamment la responsabilité :

- du respect de la réglementation,  
de la sécurité des publics accompagnés et des professionnels (prévention des risques incendie, intrusion...),
  - de maîtrise des résultats CPOM EPRD éventuellement dans un cadre pluriannuel et de l'adoption des mesures -conjoncturelles et structurelles- que nécessite cet enjeu.
- Animer le partenariat nécessaire aux implantations territoriales des services du pôle ;
  - Assurer la continuité de la direction de l'EPDAHAA (gardes de direction, représentations de l'EPDAHAA dans diverses instances, relai des autres directions pendant les périodes d'absence pour congés ...)
  - Assurer des missions transversales au sein de l'EPDAHAA.

### Les missions et domaines de responsabilité des services fonctionnels

Elle exerce les missions transversales destinées à assurer le bon fonctionnement de l'institution dans son ensemble.

Selon le référentiel métier FPH, les domaines pris en charge par les directeurs adjoints sont les grands domaines fonctionnels :

- 1. Domaine financier (Finances et contrôle de gestion).
- 2. Domaine des Ressources Humaines (RH) et Formation.
- 3. Domaine des affaires économiques (et logistiques)
- 4. Domaine des investissements et des travaux.
- 5. Domaine des Systèmes d'Information (SI).
- 6. Domaine de la qualité (et de la gestion des risques).
- 8. Domaine de la communication et des relations avec les usagers.

Plus l'établissement est important et plus ces domaines sont vastes, ils peuvent nécessiter une spécialisation plus fine à l'intérieur d'un domaine. Au contraire, lorsque la taille est moindre, plusieurs domaines peuvent être confiés à un même directeur adjoint : l'ensemble des fonctions dites supports peuvent ressortir à la responsabilité d'un directeur administratif.

La fonction de direction administrative/fonctionnelle recouvre un ensemble de domaines techniques fortement spécialisés.

Sur chacun de ces domaines, en fonction du projet d'établissement, des orientations du directeur général et des objectifs du/des CPOM, le directeur fonctionnel doit s'attacher à définir une politique propre à son domaine d'activité et à opérer une planification, si possible pluriannuelle, de sa mise en œuvre.

- La concertation et la collaboration avec les autres directions fonctionnelles et opérationnelles revêtent une importance majeure.
- L'élaboration et la mise en œuvre de procédures, de tableaux de bord et d'actions de contrôle font partie des leviers d'action indispensables aux directions fonctionnelles.

## Annexe 3 - RH – Lignes directrices de gestion



### LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

#### Propos introductifs

L'une des innovations de la **loi n° 2019-828 du 6 août 2019** dite de transformation de la Fonction Publique consiste en l'obligation de définir des lignes directrices de gestion.

Les lignes directrices de gestion sont prévues à l'article 26 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière. Les modalités de mise en œuvre de ce nouvel outil de GRH sont définies par le **décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019**.

En outre, l'entretien professionnel est pris en compte dans le cadre de la promotion professionnelle selon les modalités définies à l'article 4 du décret 2020-719 du 12 juin 2020.

#### ***L'élaboration des lignes directrices poursuit les objectifs suivants :***

- Renouveler l'organisation du dialogue social en passant d'une approche individuelle à une approche plus collective,
- Développer les leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace,

- Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de gestion des agents publics,
- Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics dans la fonction publique et le secteur privé,
- Renforcer l'égalité professionnelle dans la Fonction Publique.

### ***Les lignes directrices de gestion visent à :***

1° Déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de GPMC.

2° Fixer des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels. En effet, les CAP n'examinent plus les décisions en matière d'avancement et de promotion à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

3° Favoriser, en matière de recrutement, l'adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers, la diversité des profils et la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Elles constituent le document de référence pour l'établissement.

L'élaboration des lignes directrices de gestion permet de formaliser la politique RH, de favoriser certaines orientations, de les afficher et d'anticiper les impacts prévisibles ou potentiels des mesures envisagées.

Les lignes directrices de gestion s'adressent à l'ensemble des professionnels de l'établissement.

### ***Portée juridique des lignes directrices de gestion :***

Un agent peut invoquer les lignes directrices de gestion en cas de recours devant le tribunal administratif contre une décision individuelle qui ne lui serait pas favorable.

Il pourra également faire appel à un représentant syndical, désigné par l'organisation représentative de son choix pour l'assister dans l'exercice des recours administratifs contre une décision individuelle défavorable prise en matière d'avancement, de promotion ou de mutation.

A sa demande, les éléments relatifs à sa situation individuelle au regard de la réglementation en vigueur et des lignes directrices de gestion lui sont communiqués.

Le Directeur Général met en œuvre les orientations en matière de promotion et de valorisation des parcours « **sans préjudice de son pouvoir d'appréciation** » en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général.

## Méthode de travail

---

Le projet a été piloté par :

- François NOEL, Directeur général
- Anne-Sophie SANTER, Directrice des Ressources Humaines

Avec la collaboration des directeurs de pôle dans l'élaboration de la stratégie RH.

Ont été associés à la démarche :

- Les représentants du personnel (CFDT, FO, UNSA)

Plusieurs réunions de travail ont été réalisées par thématique de juin 2021 à avril 2022 (au total 19 réunions de travail).

## En lien avec les valeurs de l'établissement

---

L'établissement est en 1<sup>er</sup> lieu porté par des valeurs fortes qui traversent l'ensemble de ses politiques, qu'elles s'adressent au public comme aux professionnels. Ces valeurs sont issues des principes qui doivent guider tout service public et d'autant plus un service public qui a pour vocation de répondre aux besoins des plus fragiles :

- Il assure une réponse adaptée aux besoins de son public. Ce principe fonde la mise à jour régulière des savoirs et savoir-faire des équipes en fonction des attentes et des évolutions du profil des usagers. La formation répond à cet enjeu, ainsi que le matériel mis à disposition,
- Il assure une réponse continue aux besoins des usagers. Aussi, l'établissement a défini des règles notamment sur la gestion du temps de travail au sein de son règlement intérieur. Cette obligation s'impose à l'institution mais également à chacun des agents exerçant en son sein.
- Il garantit une équité de traitement entre les usagers mais également entre les professionnels. C'est pourquoi, il est attaché à la préservation et au respect du statut des agents publics ; il privilégie l'accès à ce statut pour les contractuels qui souhaitent s'investir dans l'établissement,
- Il garantit la non-discrimination des agents et préserve la laïcité et les principes qui en sont issus (ex : absence de port de signe distinctif de la religion au sein de l'établissement),
- Il est ouvert vers l'extérieur afin de lui permettre d'améliorer ses pratiques et de développer une collaboration territoriale.

Sur la base de l'état des lieux et de ses valeurs, l'établissement souhaite :

1. Former et développer des compétences pour répondre aux besoins de l'établissement,
2. Répondre aux enjeux liés aux risques professionnels afin de réduire l'absentéisme et l'usure des professionnels soumis aux principaux risques professionnels,
3. Développer les sources de recrutement en adéquation avec les besoins courants et pour faire face aux enjeux d'avenir,
4. Se doter d'outils suffisants afin de traiter les situations de santé complexes et reconversions éventuelles des agents,
5. Maintenir un dialogue social de qualité dans un cadre réglementaire rénové,
6. Conforter la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
7. Favoriser la cohésion des équipes et la qualité de vie au travail.



## *I – La stratégie pluriannuelle de pilotage des Ressources Humaines*

### *L'étude et l'évolution des effectifs*

---

#### *PRINCIPAUX ELEMENTS DE DIAGNOSTIC :*

*Cartographie des métiers 2020 de l'E.P.D.A.H.A.A :*

## PROFIL DES AGENTS

**794**  
AGENTS DE LA FPH  
RÉPARTIS SUR  
**7 FAMILLES  
DE MÉTIERS**  
ET  
**44 MÉTIERS**

### RÉPARTITION PAR TYPE DE MÉTIERS



SOIGNANTS 9%

PART DE SOIGNANTS  
Hauts-de-France : 60%  
Secteur Handicap : 18%



NON SOIGNANTS 91%

PART DE NON SOIGNANTS  
Hauts-de-France : 40%  
Secteur Handicap : 82%

### CARACTÉRISTIQUES SOCIO -PROFESSIONNELLES

#### SEXE DES AGENTS



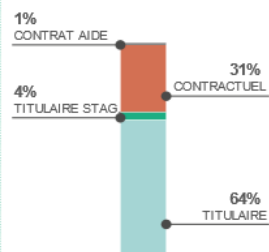
70%



30%

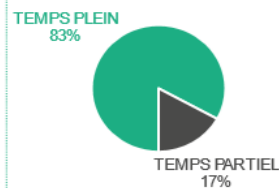
Hauts-de-France  
Femmes 79% / Hommes 21%  
Secteur Handicap  
Femmes 74% / Hommes 26%

#### STATUT DES AGENTS



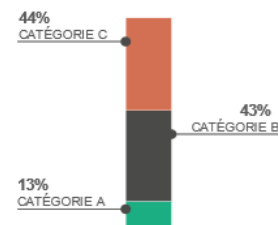
Hauts-de-France  
Taux de contractuels 25%  
Secteur Handicap  
Taux de contractuels 30%

#### TEMPS PLEIN / PARTIEL



Hauts-de-France  
Taux de temps partiel 19%  
Secteur Handicap  
Taux de temps partiel 17%

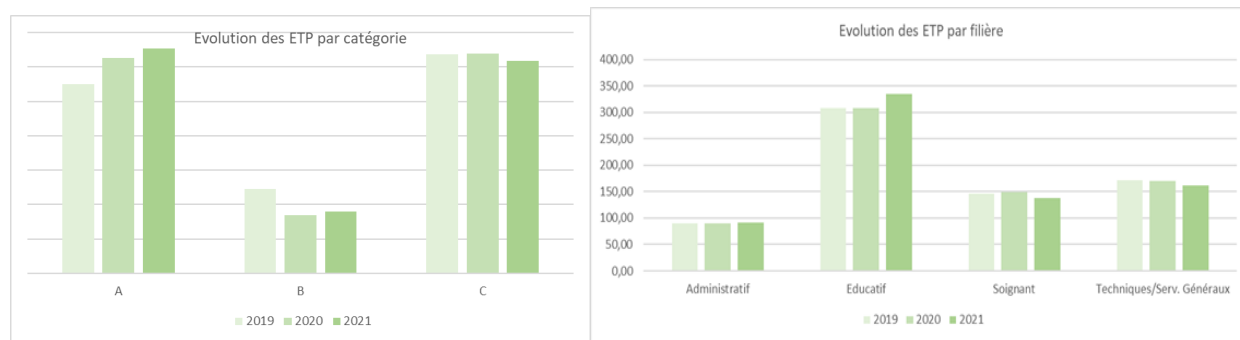
#### CATÉGORIE D'EMPLOI

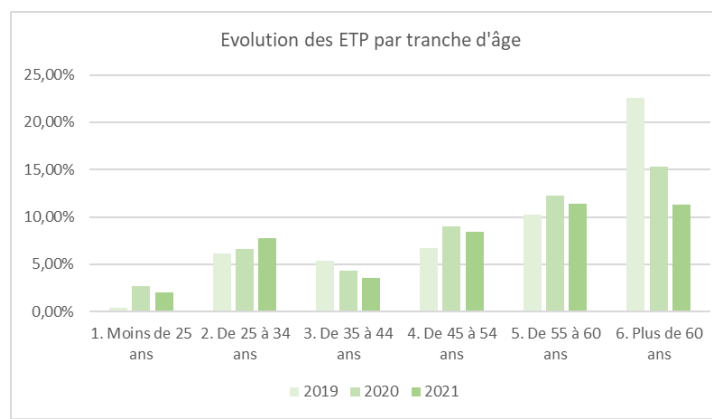


Hauts-de-France  
A 32% / B 15% / C 53%  
Secteur Handicap  
A 14% / B 26% / C 60%

11

L'évolution des effectifs (ETP) sur les 3 dernières années :





Les effectifs sont relativement stables sur les 3 dernières années.

On constate une part plus importante de femmes et de personnels socio-éducatifs. La part des agents fonctionnaires est nettement supérieure à celle des agents contractuels.

On constate également que la part des agents, de 55 ans à 60 ans et plus, est importante. Ce qui nécessite de développer davantage la GPMC au sein de l'établissement.

Par ailleurs, des évolutions réglementaires ainsi que des évolutions propres à certains métiers sont à prendre également en considération et notamment au regard de la transformation de l'offre et de l'évolution des publics.

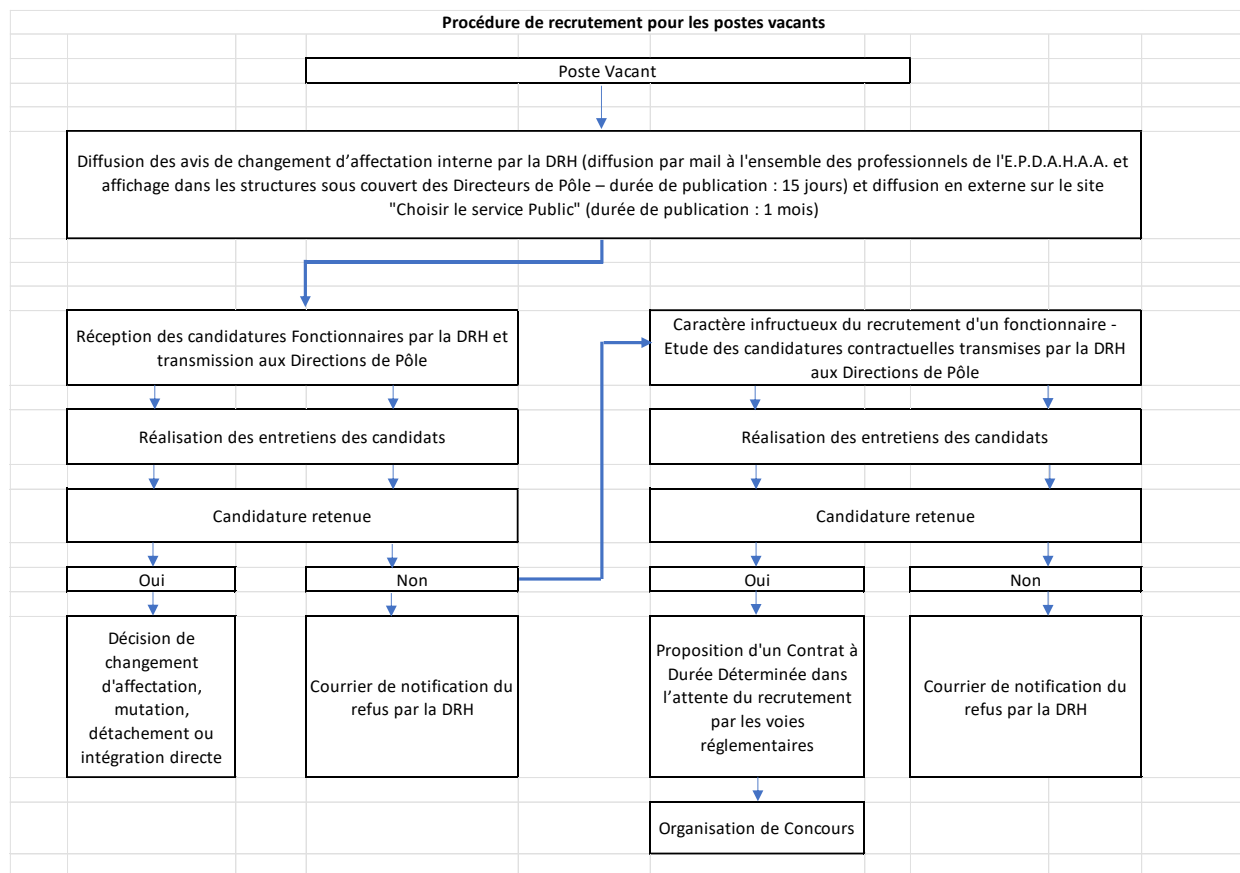
### LES GRANDES ORIENTATIONS RH :

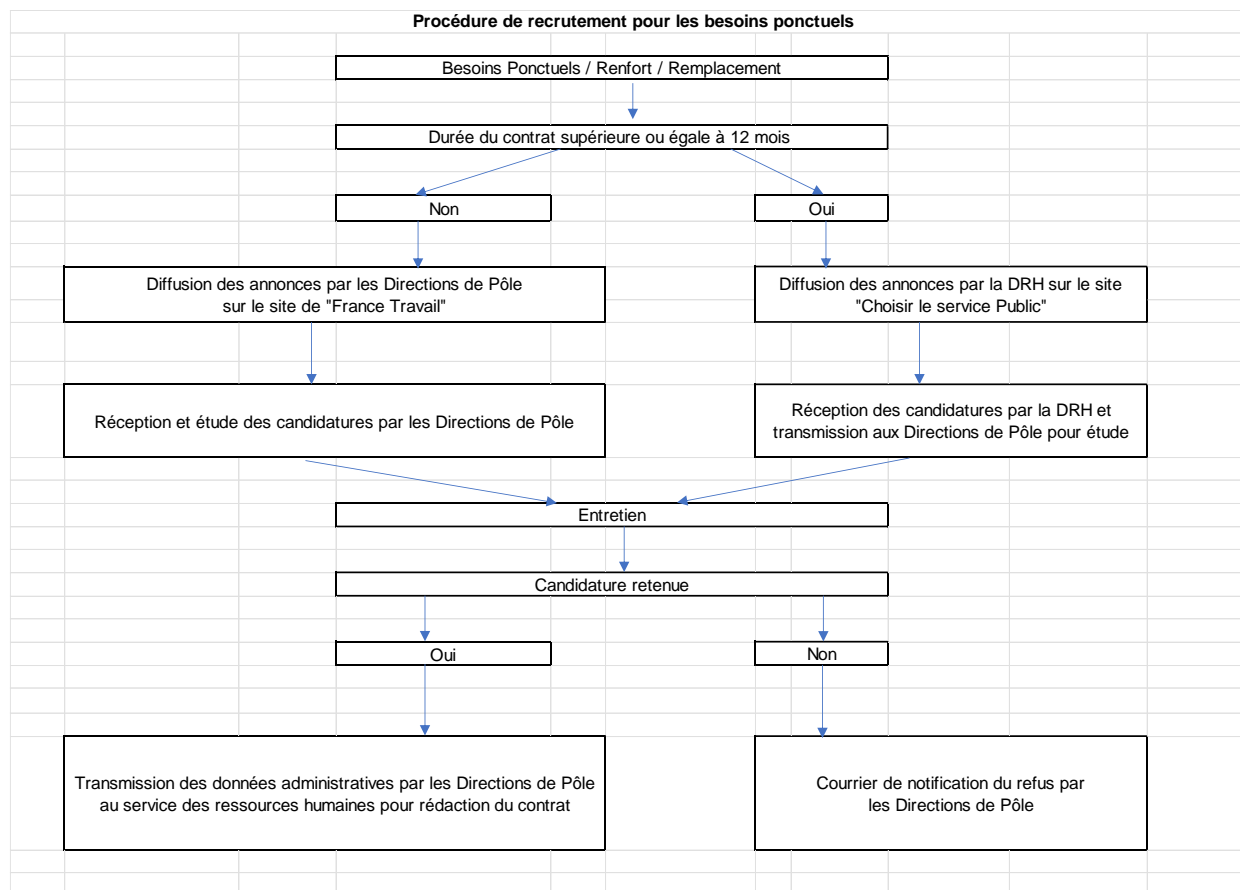
- Adapter les moyens humains et les compétences à l'évolution des publics et des politiques publiques.
- Ajuster la Gestion prévisionnelle des effectifs.
- Optimiser les dépenses de personnels et maîtriser la masse salariale.
- Veiller à la répartition équitable des ressources humaines entre les établissements et services.

## Politique de recrutement

### PRINCIPAUX ELEMENTS DE DIAGNOSTIC :

#### La procédure de recrutement :





### Analyse des difficultés de recrutement :

Les métiers pour lesquels une tension est observée en termes de recrutement sont les suivants :

- ✓ Praticiens Hospitaliers
- ✓ Orthophonistes

- ✓ Psychomotriciens
- ✓ Educateurs Techniques Spécialisés

Par ailleurs, sans qu'une forte tension sur le marché du travail soit clairement identifiée, une vigilance particulière est apportée pour les métiers suivants :

- ✓ Infirmiers
- ✓ Métiers d'expertise technique

Certaines difficultés de recrutement ont été aggravées par la crise sanitaire.

La politique de recrutement à mener au sein de l'établissement doit également tenir compte du contexte plus global de son secteur d'activité particulièrement fragilisé parfois par un manque de personnels qualifiés ainsi que par une crise de l'attractivité du secteur public de plus en plus concurrencé par le secteur privé. La question de l'attractivité est donc un sujet de préoccupation.

Aussi, la question de la fidélisation des professionnels au sein de l'établissement doit également être appréhendée.

Ici aussi, les évolutions réglementaires ainsi que les évolutions propres à certains métiers sont à prendre en considération et notamment au regard de la transformation de l'offre et de l'évolution des publics.

### **LES GRANDES ORIENTATIONS RH :**

- Répondre à la nécessité de service, aux besoins de l'établissement, du public accompagné et à ses évolutions.
- Améliorer la Gestion prévisionnelle des emplois, métiers et des compétences.
- Assurer la continuité du service public.
- Renforcer l'attractivité pour faciliter les recrutements.

- Améliorer l'accueil et l'intégration des professionnels et des stagiaires.

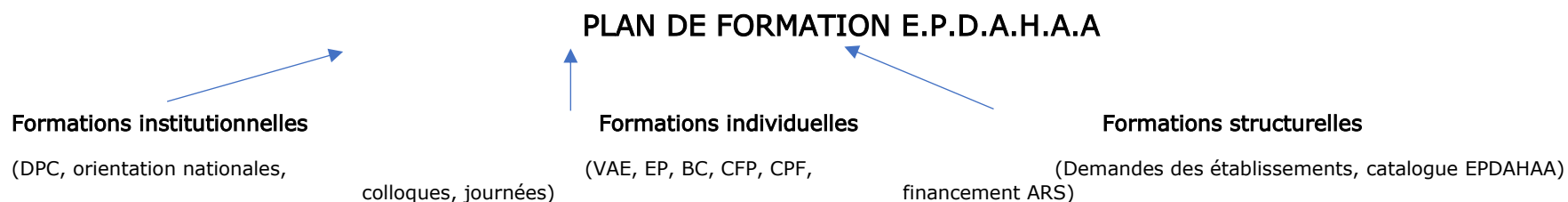
## La formation et le développement des compétences

---

### PRINCIPAUX ELEMENTS DE DIAGNOSTIC :

#### La procédure Formation professionnelle :

Le groupe de travail formation, les entretiens professionnels et la GPMC sont les outils permettant d'identifier et d'analyser les souhaits et besoins en formation afin d'établir le plan de formation de l'établissement.



Le plan de formation est constitué en plusieurs étapes détaillées ci-dessous :

**1/ Le recueil des besoins** : à la fin de la campagne d'évaluation et après consultation du groupe de travail Formation, le service formation recueille à l'aide de l'outil Gesform les souhaits et besoins des agents en termes de formation qu'il présente lors d'une 1ère commission.

**2/ La 1<sup>ère</sup> commission de formation** : elle détermine les intitulés des formations qui constitueront le plan de formation EPDAHAA. Elle valide également les formations individuelles et structurelles.



**3/ Lancement de l'appel d'offre** : à la suite de cette 1<sup>ère</sup> commission, le service formation se met en lien avec le service des Marchés Publics afin de lancer l'appel d'offre pour les formations.

**4 / La 2<sup>ème</sup> commission de formation** : elle analyse l'appel d'offre et sélectionne les organismes qui dispenseront les formations.

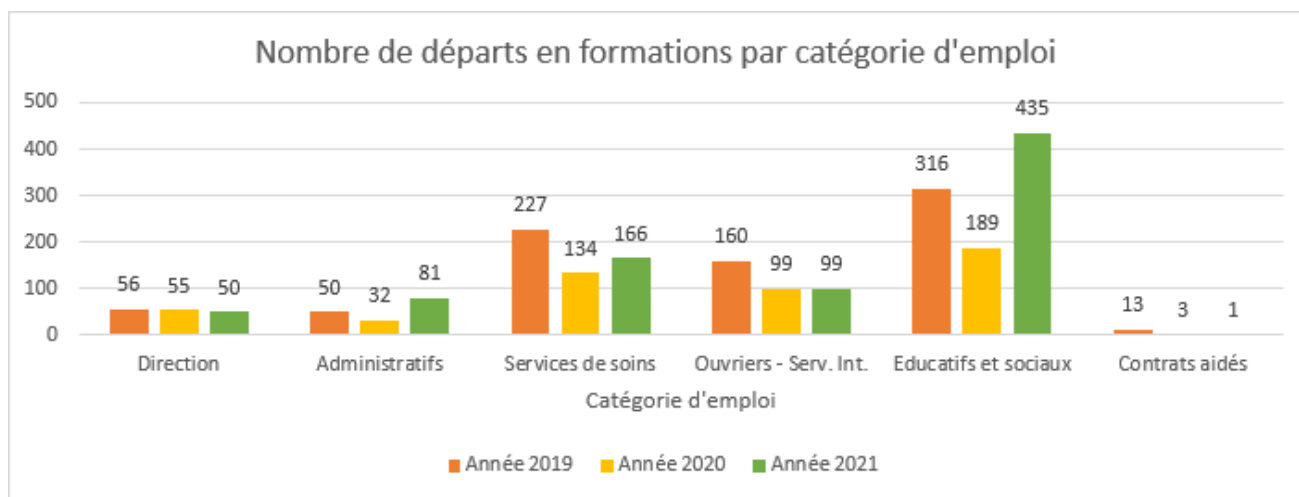
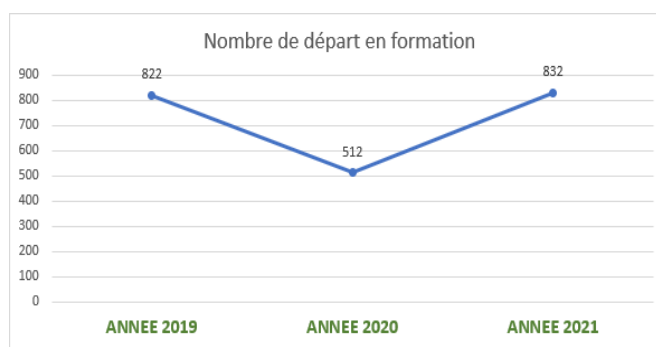
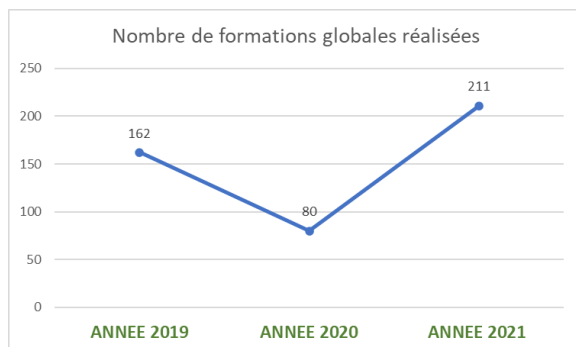
**5/ Mise en place du plan** : Après cette dernière commission, le service formation établit le planning et organise les formations en lien avec les établissements accueillant ces dernières (Bouvigny, Isbergues et Marquise) et les organismes retenus.

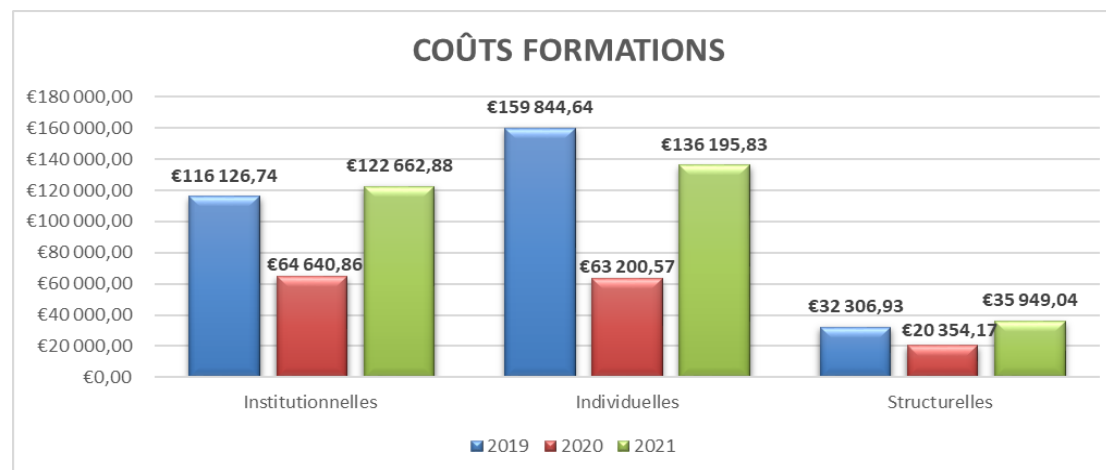
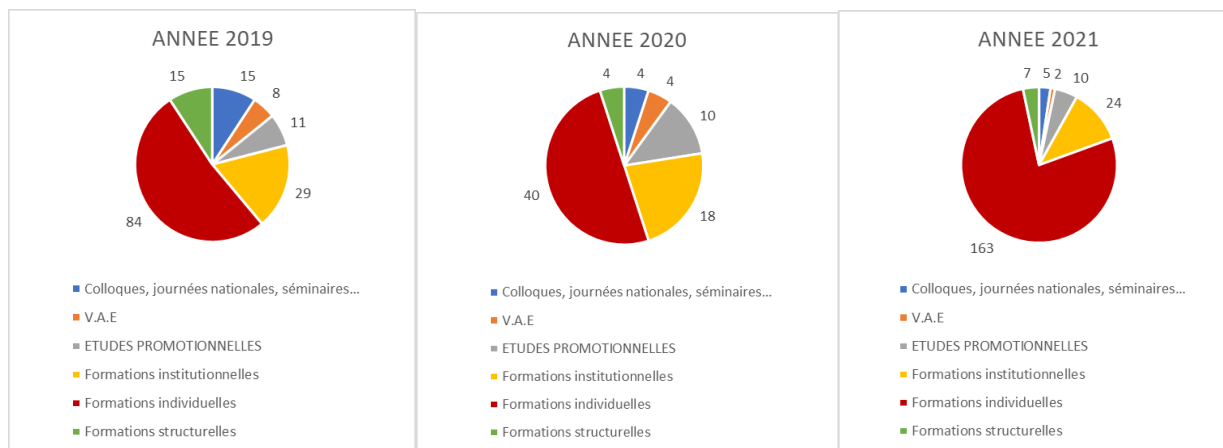
**6/ Rédaction et communication des fiches par stage** : elles indiquent le lieu, les dates et horaires de chaque formation avec la liste des participants retenus. En début d'année, ces fiches sont envoyées pour validation aux directions de pôles au regard des nécessités de service. Une fois validées, les dates de formation sont inscrites pour l'année dans les plannings des agents concernés.

**7/ Convocations** : le service formation envoie les convocations aux agents 1 mois avant le début de la formation.

**8/ Suivi du plan** : Dès réception des factures avec les listes d'émargement et des attestations de présences, le service formation effectue le paiement de ces dernières et saisit le suivi des formations dans le logiciel Gesform.

L'évolution des formations sur les 3 dernières années :





Le nombre de formation réalisées sur les 3 dernières années varie d'une année à l'autre. Cela s'explique par la crise sanitaire qui a entraîné des confinements et la nécessité de mettre fin aux regroupements de personnels. Même si l'année 2020 a été particulièrement marquée par la crise

sanitaire, certaines formations ont tout de même pu être réalisées. Durant l'année 2021, certaines restrictions étant toujours présentes, les formations individuelles ont été renforcées afin de permettre aux agents de se former malgré le contexte sanitaire.

On constate une part plus importante des départs en formation pour les personnels socio-éducatifs. Cela s'explique notamment par la part des effectifs que représente cette filière au sein de l'établissement. La part des formations structurelles est faible et mériterait d'être améliorée.

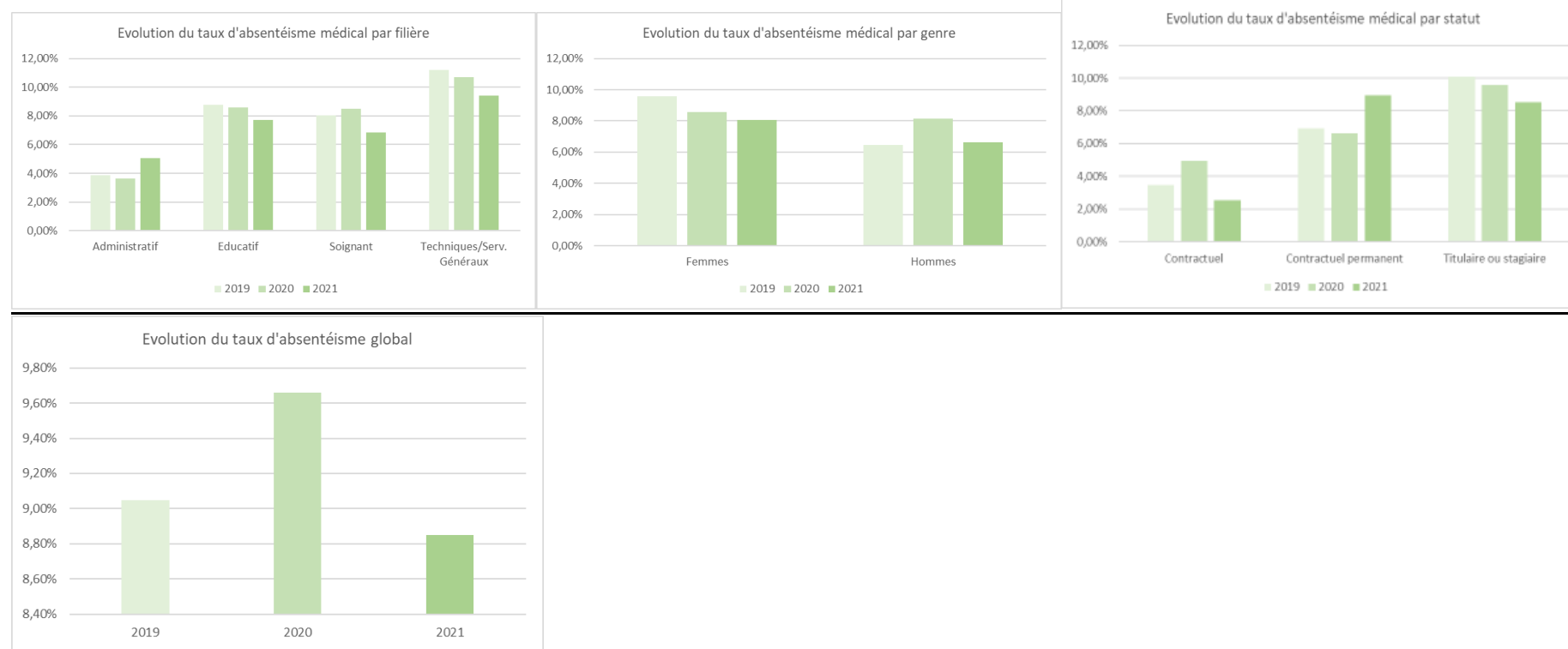
### ***LES GRANDES ORIENTATIONS RH :***

- Faire vivre le plan de formation et l'adapter aux besoins des publics.
  - Adapter les compétences aux exigences réglementaires et à l'évolution des métiers.
  - Favoriser le regard croisé des compétences et des connaissances des professionnels.
  - Améliorer la qualité des formations dans une recherche d'expertise pluriprofessionnelle.
-

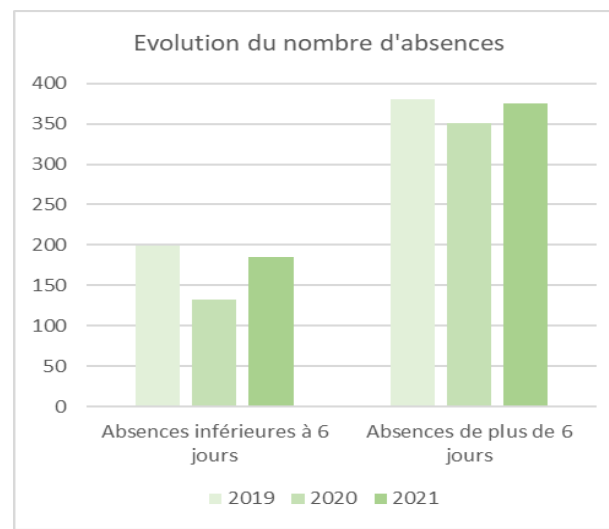
## L'étude de l'absentéisme

### PRINCIPAUX ELEMENTS DE DIAGNOSTIC :

#### L'évolution du taux d'absentéisme sur les 3 dernières années :



L'évolution du nombre de jours d'absence par durée sur les 3 dernières années :



L'évolution du nombre de jours d'absence par motif sur les 3 dernières années :

GRD-TYPE	Person	non médical						
Somme de Abs	Étiquette							
	Absences médicales				Total Absences médicales	Absences non médicales		Total Absences non médicales
Étiquettes de lignes	2019	2020	2021		2019	2020	2021	
Absences syndicales					460	330	381	1 171
Accidents du travail	2 927	3 081	3 233	9 241				
Autorisations d'absence CoViD						2 369	2 301	4 670
Autres					118	41	57	216
Congés maternité	1 874	1 645	2 024	5 543				
Congés naissance	9	18	9	36				
Congés paternité	22	66	85	173				
Enfant malade					408	332	372	1 112
Evènement familial					160	116	210	486
Formation professionnelle					39			39
Longues maladies	3 563	1 907	738	6 208				
Maladies longue durée	4 302	3 854	3 208	11 364				
Maladies ordinaires	8 927	10 381	9 682	28 990				
Maladies professionnelles	804	1 167	1 107	3 078				
<b>Total général</b>	<b>22 428</b>	<b>22 119</b>	<b>20 086</b>	<b>64 633</b>	<b>1 185</b>	<b>3 188</b>	<b>3 321</b>	<b>7 694</b>

Le taux d'absentéisme global (médical et non médical) varie d'une année à l'autre compte tenu du contexte sanitaire en 2020. En 2021, le taux d'absentéisme global est de 8,85% (contre 9,05% en 2019 et 9,66% en 2020).

Le taux d'absentéisme médical est de 7,59% en 2021 (contre 8,59% en 2019 et 8,44% en 2020).

Sur les 3 dernières années, on constate un taux d'absentéisme plus important pour la filière technique et une augmentation en 2021 pour la filière administrative. Une augmentation est également constatée en 2021 pour les agents contractuels permanents.

On constate également que le nombre d'arrêts de plus de 6 jours est nettement plus important que le nombre d'arrêts inférieurs à 6 jours.

L'impact des risques professionnels est en augmentation. Les arrêts pour accidents de travail et maladies professionnelles présentent une part importante de l'absentéisme. Le nombre de restrictions médicales est en progression. Il est donc nécessaire de prévoir des procédures de réorientation professionnelles et de reclassement de agents concernés.

On relève aussi une augmentation des situations de santé complexes des agents. La part des congés de longue maladie et de longue durée dans l'absentéisme est également prégnante.

Le recours au temps partiel thérapeutique s'accroît.

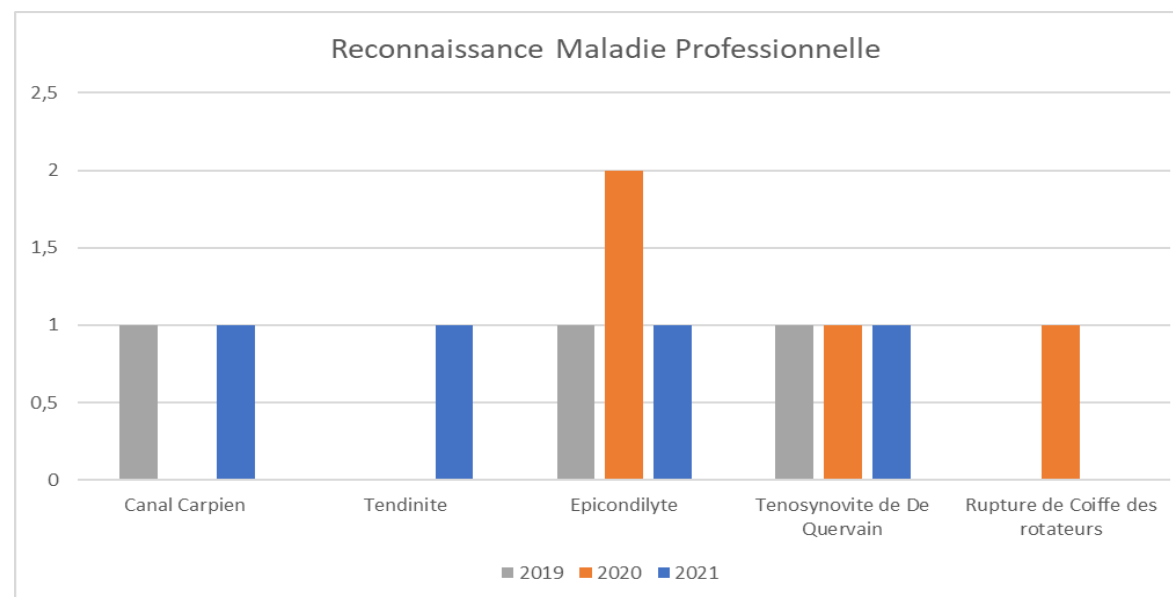
### **LES GRANDES ORIENTATIONS RH :**

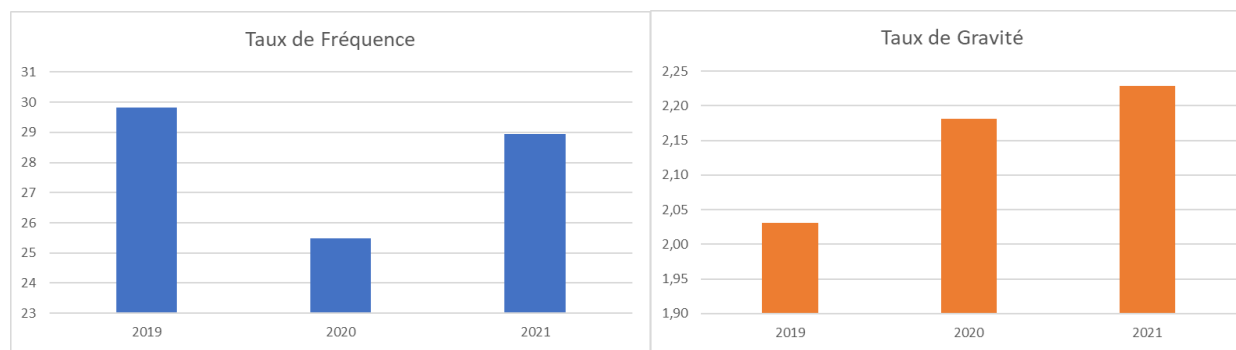
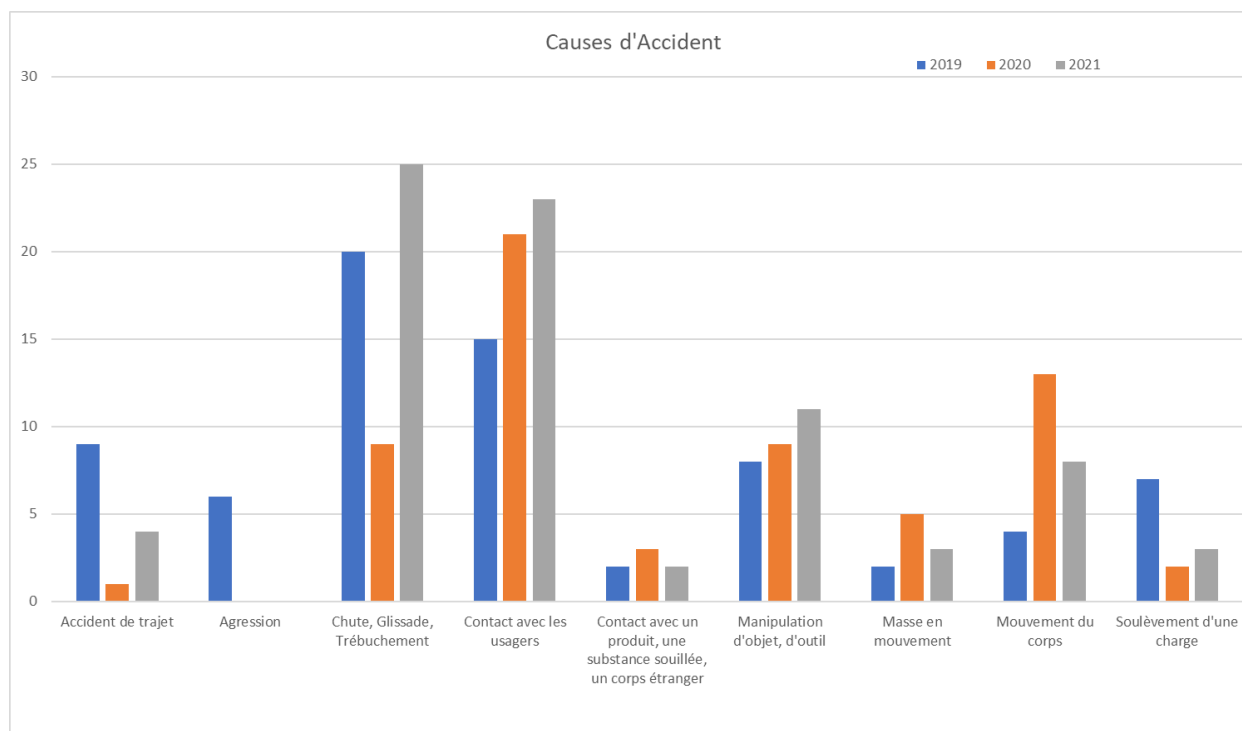
- Affiner la connaissance des causes de l'absentéisme pour en réduire les impacts sur les organisations de service.
  - Renforcer la prévention des risques professionnels et la prévention à la santé.
  - Renforcer la politique de contrôle de l'absentéisme.
  - Favoriser le maintien dans l'emploi.
  - Favoriser le retour à l'emploi.
-

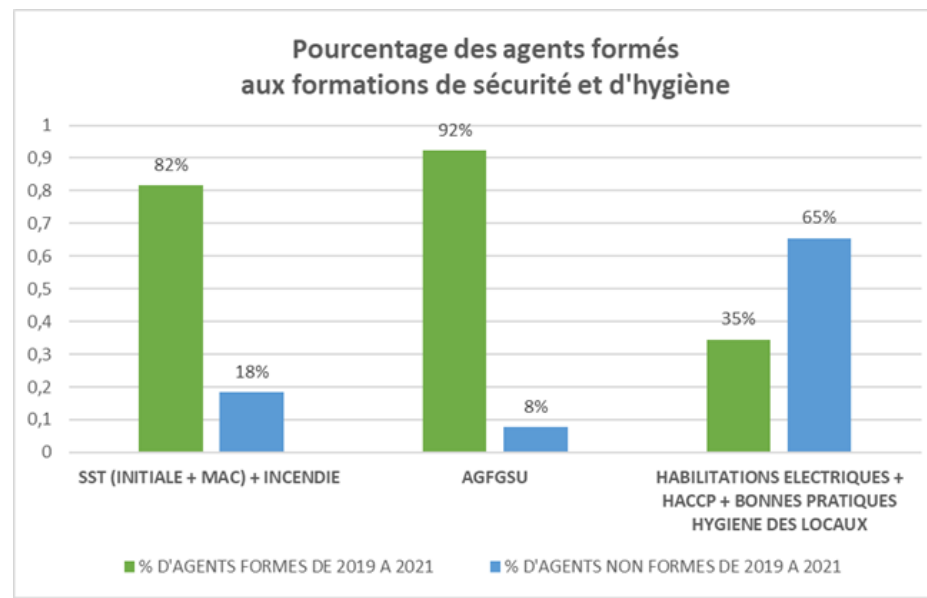


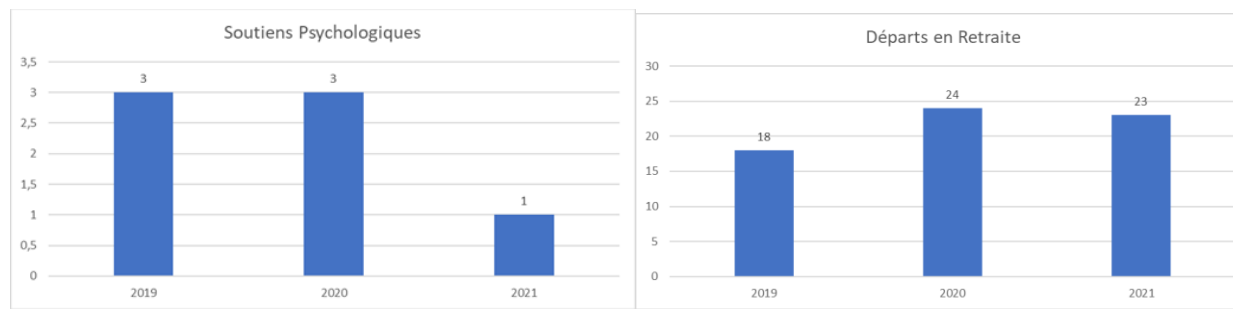
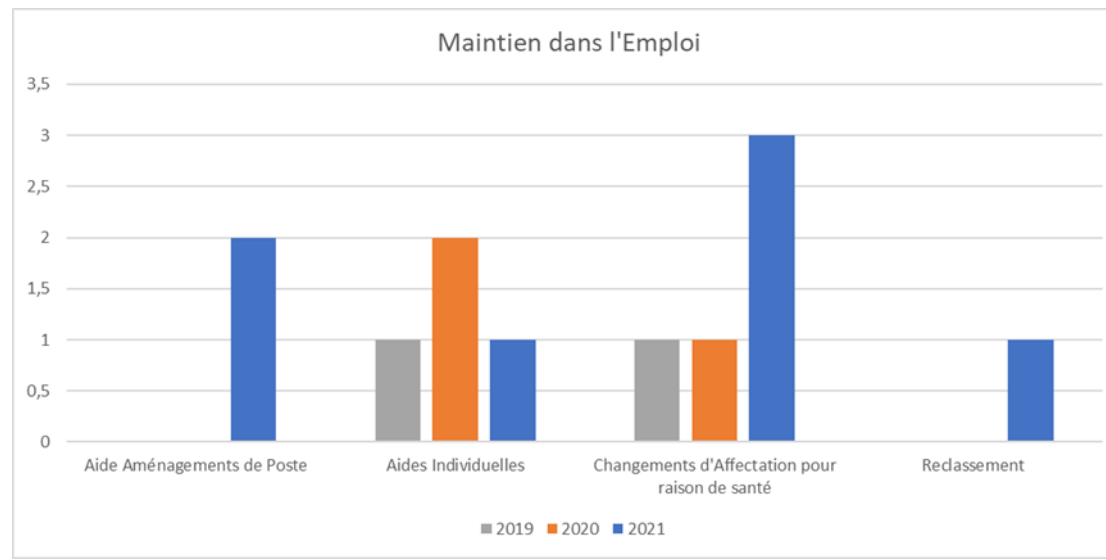
## Conditions de travail et Qualité de Vie au Travail

### PRINCIPAUX ELEMENTS DE DIAGNOSTIC :









Les causes des maladies professionnelles et accident du travail, ainsi que les taux de fréquence et de gravité, démontrent que des actions de prévention et d'amélioration des conditions de travail doivent être davantage développées au sein de l'établissement.

Le pourcentage des agents formés aux règles de sécurité et d'hygiène démontre une démarche dynamique du sujet. Néanmoins, certaines formations doivent se renforcer.

Sur les 3 dernières années, certaines actions de maintien dans l'emploi ou de soutiens psychologiques ont été réalisées mais cette thématique demande à être développée.

On constate un nombre important de départ à la retraite et une part des agents de 55 ans à 60 ans importante au sein de l'établissement ; ce qui nécessite une réflexion sur l'accompagnement des fins de carrière.

Nombre de jours d'absences non médicales autorisées :

Somme de Abs	Étiquettes de colonnes								
	2019		Total 2019	2020		Total 2020	2021		Total 2021
Étiquettes de lignes	Femmes	Hommes		Femmes	Hommes		Femmes	Hommes	
Administratif	118	9	127	389	9	398	523	5	528
Educatif	404	134	538	968	427	1 395	1 043	397	1 440
Soignant	245	97	342	482	90	572	564	97	661
Techniques/Serv. Généraux	59	119	178	414	409	823	297	395	692
Total général	826	359	1 185	2 253	935	3 188	2 427	894	3 321

L'évolution des temps de travail (en ETP moyen) sur les 3 dernières années :

Étiquettes de lignes	2019		Total	2020		Total	2021		Total
	Femmes	Hommes	2019	Femmes	Hommes	2020	Femmes	Hommes	2021
10%	0,02	0,03	0,05	0,02	0,03	0,05	0,02	0,03	0,05
100%	425,01	217,68	642,69	428,51	217,47	645,98	436,62	221,16	657,79
20%	0,08		0,08	0,10		0,10	0,08		0,08
30%	0,09		0,09	0,09		0,09	0,06		0,06
40%				0,15		0,15	0,05		0,05
43%	0,18		0,18	0,22		0,22	0,18		0,18
50%	7,77	0,91	8,68	5,99	0,64	6,63	4,66	0,36	5,02
57%	2,31	0,42	2,72	2,14	0,55	2,69	1,81	0,46	2,27
60%	1,45	0,01	1,45	2,11		2,11	2,22		2,22
70%	2,36	0,08	2,44	1,68		1,68	1,33		1,33
72%	0,42	0,17	0,59	0,36		0,36	0,09	1,60	1,69
75%	1,50		1,50	1,50	0,14	1,64	1,82	0,72	2,54
80%	27,54	1,84	29,38	28,72	3,34	32,06	28,98	3,08	32,05
85%		1,08	1,08						
86%		1,99	1,99		2,95	2,95			
90%	2,82		2,82	4,96		4,96	2,98		2,98
De droit 50%	0,50		0,50	0,04		0,04			
De droit 60%	0,11		0,11	0,45		0,45			
De droit 80%	13,52	1,45	14,97	13,50	0,25	13,75	13,47		13,47
Thérap. 50%	3,08	0,39	3,47	1,09	0,88	1,98	1,07	1,85	2,91
Thérap. 75%	0,19		0,19						
<b>Total général</b>	<b>488,94</b>	<b>226,05</b>	<b>714,98</b>	<b>491,64</b>	<b>226,25</b>	<b>717,89</b>	<b>495,45</b>	<b>229,26</b>	<b>724,71</b>

Le nombre d'autorisation d'absence pour motif non médical et le nombre d'ETP autorisé à exercer des fonctions à temps partiel démontre une volonté de l'établissement de permettre aux professionnels de concilier vie professionnelle et personnelle.

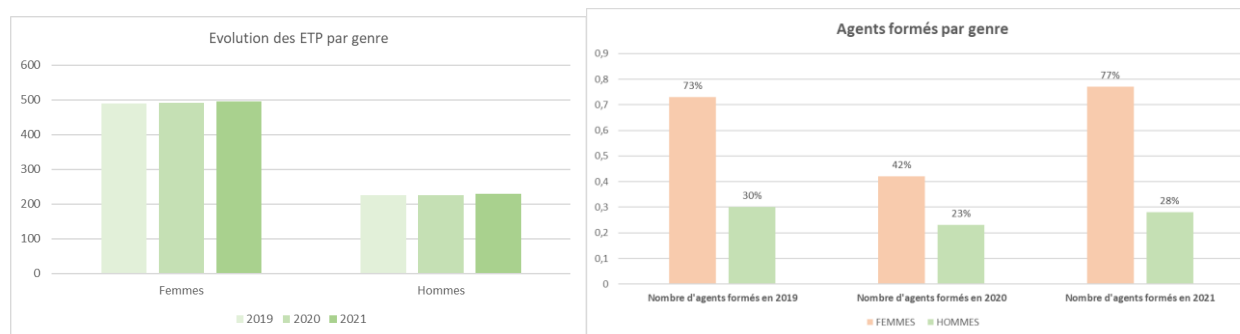
### LES GRANDES ORIENTATIONS RH :

- Prévenir et limiter les risques professionnels et l'usure des professionnels.

- Garantir une bonne gestion du temps de travail.
- Garantir et faciliter la conciliation vie professionnelle et personnelle.
- Renforcer la dynamique collective et garantir des relations professionnelles respectueuses.

## Les actions en faveur de l'égalité Femmes/Hommes

### PRINCIPAUX ELEMENTS DE DIAGNOSTIC :



### Nombre de jours d'absences non médicales autorisées :

Étiquettes de lignes	2019		Total 2019	2020		Total 2020	2021		Total 2021
	Femmes	Hommes		Femmes	Hommes		Femmes	Hommes	
Enfant malade	356	52	408	304	28	332	315	57	372
Evènement familial	124	36	160	53	63	116	169	38	207
<b>Total général</b>	<b>480</b>	<b>88</b>	<b>568</b>	<b>357</b>	<b>91</b>	<b>448</b>	<b>484</b>	<b>95</b>	<b>579</b>

L'accès à la promotion par genre :

GENRE	HOMME	FEMME
Nombre de promotions sur les 3 dernières années	16	34
Effectifs total moyen sur 3 années	245	555
<b>% promotion sur effectif total</b>	<b>6,53</b>	<b>6,13</b>
Nombre de réussite concours global	50	50
<b>Part F/H réussite concours</b>	<b>32</b>	<b>68</b>

Les métiers exercés au sein des établissements de santé et médico-sociaux sont la plupart du temps surreprésentés en personnels féminins, sauf fonctions techniques de maintenance et de directions. L'établissement ne déroge pas à cette règle. Il ne peut s'appuyer dans ses recrutements que sur les représentations telles qu'elles existent dans les professions recrutées. Néanmoins, un objectif d'accroissement de la mixité peut être visé car il participe à une certaine harmonie au sein des services. Cet objectif doit pour autant respecter les principes généraux du Droit et notamment l'absence de discrimination positive dans les recrutements, les compétences restant le critère principal à rechercher.

On constate que les accès à la formation, à la promotion et aux aménagements horaires sont équilibrés au regard de la part des Femmes et des Hommes au sein de l'établissement.

Par ailleurs, un dispositif de signalement pour lutter contre les violences sexistes et sexuelles existe au sein de l'établissement et figure en annexe du règlement intérieur.

La thématique de l'égalité Femmes/Hommes nécessite une vigilance constante et la mise en place d'actions régulières de prévention, de sensibilisation et d'information.



### **LES GRANDES ORIENTATIONS RH :**

- Prévenir et gérer les situations de harcèlement.
- Garantir l'égalité de traitement dans l'évolution professionnelle.
- Garantir le respect des règles de parité.
- Sensibiliser et former à l'égalité professionnelle.

## ***II – La promotion et la valorisation des parcours professionnels***

### **Avancement d'échelon**

---

Conformément à la réglementation, les avancements d'échelon sont réalisés à la durée moyenne en correspondance aux grilles indiciaires et l'indice de rémunération des agents contractuels peut être réévaluée tous les trois ans.

### **Avancement de grade**

---

L'avancement de grade des agents titulaires prend en compte l'appréciation de la valeur professionnelle et le respect de la proportionnalité femmes/hommes.

L'évaluation de la valeur professionnelle des agents se base sur les entretiens professionnels. Tous les agents ont droit à un entretien professionnel avec leur responsable hiérarchique direct. L'entretien professionnel comprend l'entretien sur l'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent prévu par le décret 2020-719 du 12 juin 2020 ainsi que l'entretien de formation prévu par le décret 2008-824 du 21 août 2008 duquel il est directement suivi.

Une note de service annuelle précisant la mise en œuvre et le calendrier de la campagne d'évaluation est communiquée.

Afin de faire de l'entretien professionnel un moment d'échange constructif entre l'agent et son responsable hiérarchique, les évaluateurs ainsi que les évalués ont accès à des guides et des documents d'information. Des temps de formation spécifiques sont également mis en place.

L'établissement du tableau annuel d'avancement au choix s'appuie donc sur :

- La liste des agents promouvables

Les statuts particuliers des corps et grades fixent les conditions réglementaires.

- La détermination des ratios

Les ratios du nombre de poste à pourvoir sont décidés par arrêté ministériel.

- La prise en compte de l'équilibre entre les Femmes/Hommes dans chaque grade

En application du plan d'action pour l'égalité entre les femmes et les hommes, la procédure d'avancement de grades prend en compte la part respective de femmes et d'hommes dans les corps et les grades concernés.

- La valeur professionnelle

L'appréciation de la valeur professionnelle annuelle de l'agent réalisée au cours de l'entretien professionnel et synthétisée dans son compte rendu est prise en compte pour l'établissement du tableau d'avancement au choix. L'ordre de mérite du tableau d'avancement est ainsi établi par le cumul des scores obtenus pour chacun des critères (selon le barème retenu).

- La fixation d'autres critères

L'établissement de critères pour les avancements de grade ont pour finalité de privilégier les compétences, l'implication, et le savoir-être des agents, et donner la possibilité aux agents d'évoluer professionnellement et non uniquement statutairement.

Les critères d'avancement établis au sein des lignes directrices de gestion sont identiques selon les filières professionnelles, sauf conditions de diplôme attachées à certains grades. Ils visent à permettre une comparaison objective des promouvables et à assurer une équité de traitement entre tous les candidats.

Les critères interviennent dans la sélection des agents proposés selon un pourcentage de pondération (Cf tableau en annexe).

- Les conditions obligatoires

- Le délai minimum de deux ans entre deux avancements de grade ou entre une promotion interne et un avancement de grade.
- Les diplômes doivent être en adéquation avec l'emploi occupé (pour les grades où les conditions de diplôme sont requises).

En cas d'égalité sera prise en compte pour départager les agents :

1. l'échelon détenu
2. l'ancienneté dans l'échelon
3. l'ancienneté à l'E.P.D.A.H.A.A.

D'autres conditions peuvent être liées à chacun des statuts particuliers.

Les critères ainsi définis permettent d'évaluer globalement la situation des agents promouvables. Ils ne font pas obstacles au pouvoir réglementaire d'appréciation de l'AIPN qui peut se fonder éventuellement sur d'autres éléments permettant d'apprécier les situations individuelles mais également sur des circonstances ou un motif d'intérêt général.

## Promotion interne

---

La politique de promotion interne de l'établissement vise à favoriser l'évolution professionnelle des agents et leur éventuel souhait de mobilité. Les outils de cette politique sont les suivants :

- Organisation des concours pour l'accès à certains grades qui n'exigent pas une mobilité et ce dans les limites fixées au tableau des effectifs,

A ce titre, il doit y avoir conciliation de l'expérience professionnelle et la formation liée à l'emploi. De même, l'accès aux fonctions managériales nécessite des qualifications spécifiques.

- Organisation des examens professionnels dans les mêmes conditions,
  - Politique de mobilité pour permettre une montée en compétence pouvant amener à une promotion
  - Promotion des études promotionnelles et de la VAE sur certains diplômes pour faciliter l'accès au concours.
-

## Date d'effet et durée des Lignes Directrices de Gestion

---

Les Lignes Directrices de Gestion sont prévues pour une durée de 5 ans.

Elles seront révisées le cas échéant.

Avis favorable du Comité Technique d'Etablissement en date du 4 octobre 2022.


Date d'effet : le 1<sup>er</sup> novembre 2022

Le Directeur Général  
**François NOËL**



**Etablissement Public Départemental  
pour l'Accueil du Handicap et  
l'Accompagnement vers l'Autonomie**

**1, rond-point Baudimot  
62000 ARRAS**

 **03 21 71 51 32**

 **[www.epdahaa.fr](http://www.epdahaa.fr)**