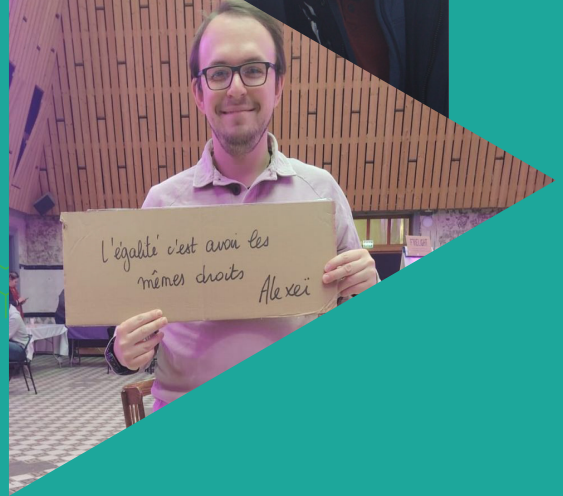




# FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE DE L'EPNAK NORD-EST 2026-2028

Gisèle LECLAIRE-LIEBGOTT, Directrice Territoriale EPNAK Nord-Est



Dans le cadre de l'élaboration de la feuille de route stratégique 2026-2028 du territoire Nord-Est, partenaires institutionnels et représentants des personnes accompagnées ont souhaité unir leurs voix à travers une page éditoriale partagée. Cet espace d'expression collective reflète une ambition commune : construire un projet de territoire fondé sur l'écoute, la coopération et la reconnaissance de toutes les expertises. Il incarne une démarche de co-construction, au plus près des réalités vécues et des enjeux locaux. Ensemble, nous affirmons une volonté partagée d'agir pour un avenir plus inclusif et solidaire.

Construire ensemble, avec et pour le territoire.



« Chef de file de l'action sociale, le Département de la Moselle accorde une attention particulière à la protection de l'enfance et à l'accompagnement des publics les plus vulnérables.

Dans une dynamique de renforcement des coopérations territoriales, il a engagé un partenariat structurant avec l'EPNAK, traduisant une volonté commune d'innover dans l'accompagnement des parcours de vie et de protection de l'enfance.

Ce partenariat s'articule autour d'un enjeu prioritaire : l'accompagnement des jeunes en situation de « double vulnérabilité », à la fois suivis par l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) et en situation de handicap. Acteur public majeur dans les domaines du handicap, de l'insertion professionnelle et de l'accompagnement médico-social, l'EPNAK met au service de cette coopération son expertise, sa capacité d'innovation ainsi que son fort ancrage territorial, autant d'atouts essentiels pour construire des réponses adaptées aux besoins des jeunes concernés.

Le renforcement de cette collaboration traduit une ambition partagée : mieux prendre en compte la complexité des situations de vulnérabilité en proposant des accompagnements plus personnalisés, coordonnés et respectueux des parcours de vie. Cette ambition se concrétise notamment à travers le déploiement du projet « Vivre ses choix », lauréat du dispositif « 50 000 solutions », destiné à sécuriser le passage vers l'autonomie des jeunes de 16 à 25 ans.

En plaçant l'autodétermination au cœur des pratiques, ce dispositif permet aux jeunes de devenir pleinement acteurs de leur parcours et de bénéficier de réponses sur mesure afin de prévenir toute rupture lors du passage à l'âge adulte. Grâce à l'expertise méthodologique de l'EPNAK et à sa connaissance des réalités locales, cette démarche favorise également le développement de solutions innovantes en matière d'habitat, d'inclusion sociale et d'insertion socio-professionnelle.

Cette coopération renforcée constitue ainsi un levier essentiel pour mieux coordonner les interventions des acteurs, sécuriser les parcours et garantir à chaque jeune Mosellan un

un accompagnement de proximité, protecteur et durable, en cohérence avec l'ambition du Département de proposer un service de qualité au bénéfice de l'ensemble des Mosellans. »

Olivier MONTAIGNE  
Directeur Adjoint Enfance Famille  
Département de la Moselle



« Lors de mon passage à l'EPNAK et de mon élection au CVS en tant que titulaire, puis en tant que Président du CVS pendant un an, j'ai contribué, en collaboration avec la direction, à la recherche de

nouveaux logements jusqu'à leur mise en place. J'ai également participé à la création de supports de présentation remis aux personnes accompagnées lors de leur arrivée.

Je me suis aussi investi dans la mise en place d'aides destinées aux personnes malvoyantes au sein de l'établissement, notamment la création de fiches en braille, de plans adaptés et de parcours facilitant les déplacements.

Par ailleurs, j'ai pris part au projet d'unité de l'établissement, notamment lors d'un entretien avec un référent extérieur dans le cadre de l'évaluation.

Enfin, j'ai contribué à l'explication et à la mise en place de solutions de restauration suite à la fermeture de la cantine de l'établissement. »

Lionel POULAIN  
Président du Conseil de la Vie Sociale EPNAK  
Roubaix



# ÉTABLISSEMENTS, PLATEFORMES ET DISPOSITIFS NORD-EST



## EPNAK Hauts-de-France

ESRP : ROUBAIX - VALENCIENNES  
 ESPO : VALENCIENNES  
 PAMOFIP : AISNE - SOMME - NORD  
 DFA : AISNE - PAS-DE-CALAIS  
 NORD - SOMME  
 CFA : ROUBAIX  
 PEA : NORD  
 AS PSY : AISNE  
 AS MCMI : NORD - SOMME

## EPNAK Grand-Est

ESRP : METZ  
 ESPO : MOSELLE  
 PAMOFIP : MEUSE - MARNE  
 EA : METZ  
 DFA : MOSELLE  
 PEA : MOSELLE  
 Communauté 360 : MOSELLE  
 Recopro : RÉGION  
 AS TND : MEUSE - MOSELLE

## Légende

ESRP : Etablissement et Service de Réadaptation Professionnelle  
 ESPO : Etablissement et Service de Pré Orientation  
 PAMOFIP : Plateforme d'Accompagnement Mobile d'Orientation, Formation, Inclusion Socio-Professionnelle  
 DFA : Dispositif de Formation Accompagnée  
 CFA : Centre de Formation d'Apprentis  
 PEA : Plateforme Emploi Accompagné  
 EA : Entreprise Adaptée  
 AS : Appui Spécifique

## L'EPNAK EN QUELQUES CHIFFRES :

Budget :

12,4 millions d'euros

200 millions d'euros

Nombre de salariés (CCN66) et agents :

172

2500

Présence :

Sur 14 régions dont 1 ultramarine organisée en 7 directions territoriales

Sur 2 régions dont 10 départements (02-59-62-80 et 51-55-57-54-67-68)

Hauts-de-France

Grand-Est

EPNAK

## LE TERRITOIRE EN QUELQUES DATES :

2017 : Reprise des établissements de réadaptation professionnelle de l'ONAC

2018 : Création de l'Entreprise Adaptée Atelier des Savoirs

2019 - 2020 : Ouverture de l'ESPO Metz et des PAMOFIP Meuse & Aisne

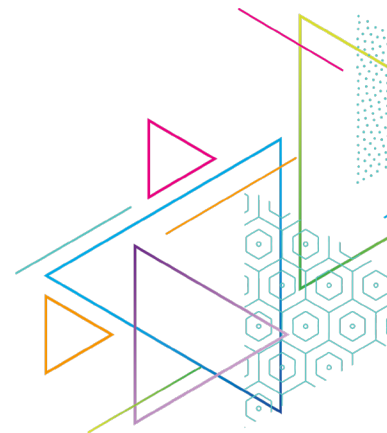
2021 - 2022 : Ouverture des PAMOFIP Somme et Marne

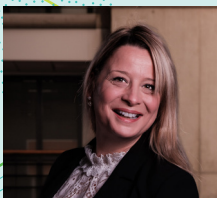
2022 : Intégration des Plateformes Emploi Accompagné Nord et Moselle

2023 : Intégration de la Communauté 360 Moselle

2024 : Déploiement Post ESAT Moselle, Recopro, appuis spécifiques AGEFIPH

2025 : 50 000 solutions Nord : PAMOFIP, Plateforme Vivre Ses Choix, Post ESAT





La feuille de route stratégique 2026-2028 du territoire Nord-Est constitue un document de référence partagé, destiné à poser le cap de nos engagements collectifs pour les trois prochaines années. Elle traduit une ambition commune : donner du sens à l'action, renforcer la cohérence des initiatives et inscrire durablement notre territoire dans une dynamique de développement, d'innovation et de responsabilité au service des personnes accompagnées, dans le respect constant des principes de bientraitance. Cette feuille de route vise avant tout à fédérer l'ensemble des acteurs – professionnels, équipes de direction, partenaires et parties prenantes – autour de priorités claires et lisibles. Elle permet de structurer nos orientations stratégiques, de guider les décisions opérationnelles et de soutenir l'évolution de nos dispositifs à visée d'inclusion sociale et professionnelle, dans une logique populationnelle attentive aux besoins des territoires et à leurs spécificités, tout en promouvant des pratiques respectueuses, éthiques et bienveillantes. Sa méthodologie d'élaboration repose sur une démarche résolument collaborative. Elle s'appuie sur les projets d'établissement du territoire, garants des identités, des expertises et des ancrages locaux, ainsi que sur les axes d'amélioration continue de la qualité, vecteurs de sécurisation des parcours, d'efficacité et de promotion d'une culture partagée de la bientraitance. Cette démarche est enrichie par la prise en compte de la voix des professionnels et des personnes accompagnées, afin de croiser les regards, valoriser les expériences vécues et ajuster nos réponses aux réalités du terrain. Pensée comme un cadre évolutif, cette feuille de route affirme un cap stratégique fondé sur l'innovation, la coopération et la responsabilité sociétale. Elle engage le territoire Nord-Est à renforcer son impact social, à anticiper les transformations à venir et à construire, collectivement, des réponses inclusives, durables, bienveillantes et porteuses de sens pour l'avenir.

## LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2026-2028

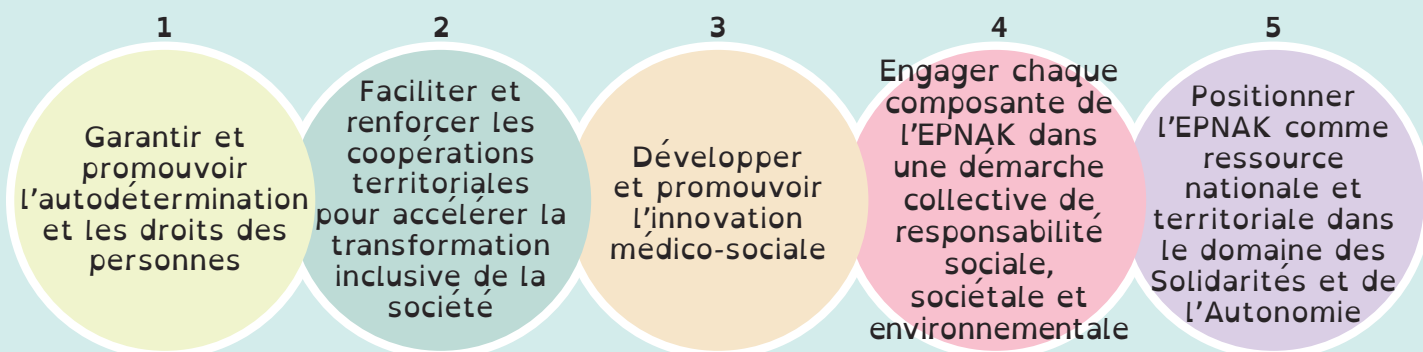
« L'inclusion ne consiste pas à créer des espaces à part, mais à faire de chaque espace une opportunité pour toutes et tous. Le handicap, l'âge, la dépendance ou la vulnérabilité ne doivent jamais être perçus comme des limites individuelles, mais comme une invitation à repenser collectivement notre société. Chaque projet – qu'il soit personnel ou collectif – doit pouvoir se concrétiser.

Penser une société plus accueillante et inclusive, c'est penser une société à la fois universaliste et profondément humaniste. Universaliste, pour qu'elle s'adresse à chacun sans distinction ni condition de ressource. Humaniste, pour qu'elle reconnaisse les singularités de tous et s'y adapte, en corrigeant les mécanismes d'exclusion qui persistent.

L'établissement agit désormais en transversalité dans une évolution, amorcée par des actions intersectorielles ponctuelles, qui s'est accélérée avec le transfert des compétences et des pratiques historiques de l'établissement à l'ensemble des publics relevant des Solidarités et de l'Autonomie ainsi qu'à leurs aidants.

L'EPNAK devient ainsi un Établissement Public National Médico-Social des Solidarités et de l'Autonomie et son modèle d'intervention est la plateforme territoriale de services, réponse collective et coordonnée aux besoins et demandes des personnes et de leurs aidants. »

Emmanuel RNOT, Directeur Général de l'EPNAK



# Axe 1: Garantir et promouvoir l'autodétermination et les droits des personnes

Ce principe constitue le socle de toutes les actions de l'établissement. Il place au premier plan l'accès aux droits fondamentaux, l'accessibilité universelle et l'activation et le respect des droits spécifiques des personnes accompagnées.

L'établissement doit garantir leur autodétermination, leurs droits et capacité à décider de leur vie. Il doit permettre la participation active et l'exercice de la citoyenneté au sein de ses établissements et services, dans leur vie de tous les jours, en milieu scolaire et professionnel.

Il s'agit d'accompagner, d'être aux côtés des personnes, de faire avec elles et non à leur place. La prise en charge doit s'inscrire dans une logique de subsidiarité, lorsque les besoins des personnes l'exigent (situation de dépendance importante, urgence sociale, défaut d'accès aux soins...).

## Le territoire en action

Le déploiement de la plateforme Vivre Ses Choix et sa transposition au bénéfice des parcours des jeunes adultes présentant une double vulnérabilité (protection de l'enfance).

Développer l'offre Post ESAT sur l'ensemble de nos territoires d'intervention.

Créer une synergie entre l'Instance Territoriale de Réflexion Ethique EPNAK (ITREE) et celle de l'Instance Territoriale de Lutte contre les Maltraitements et de Promotion de la Bienveillance (ITLMPB).

Garantir la promotion des droits et l'autodétermination comme principe d'intervention.

Renforcer les actions de formation bienveillance.

## Qualiscope

Réalisé à partir des évaluations externes de l'ensemble des établissements et services du territoire Nord-Est.



**ITREE** **ITLMPB**

INSTANCE TERRITORIALE DE REFLEXION ETHIQUE EPNAK

INSTANCE TERRITORIALE DE LUTTE CONTRE LES MALTRAITEMENTS ET DE PROMOTION DE LA BIENVEILLANCE

## + La voix des personnes accompagnées

Des actions concourant à l'amélioration du cadre de vie.

La participation aux instances de direction. Soutenir la démarche d'expertise de l'EPNAK sur le volet des handicaps spécifiques. Diversifier les choix de restauration.

Stratégie nationale EPNAK de lutte contre les maltraitements



# Axe 2 : Faciliter et renforcer les coopérations territoriales pour accélérer la transformation inclusive de la société

L'action de l'établissement doit s'inscrire dans une dynamique collective et territoriale de « responsabilité populationnelle », en interaction étroite avec l'ensemble des acteurs locaux. Il s'agit d'inventer de nouveaux modes de pilotage et de coordination, permettant une mise en œuvre fluide et sans rupture des projets individuels et collectifs impliquant les personnes elles-mêmes (expertise d'usage, pair-aidance) et les aidants.

Le modèle d'intervention promu par l'EPNAK depuis plusieurs années est la « Plateforme de services » ou dispositif intégré, sur un territoire ou bassin de vie. L'approche est d'abord inclusive et domiciliaire, tout en veillant à ne laisser personne au bord du chemin.

## Le territoire en action

Renforcer les coopérations avec les acteurs de l'Emploi et notamment France Travail (Team Handicap) ou auprès des comités techniques d'animation IAE (Insertion par l'Activité Economique).

Poursuivre et renforcer le développement du DFA.

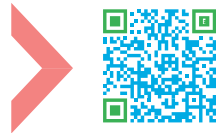
Développer les prestations d'évaluation professionnelle pour sécuriser les parcours de maintien dans l'emploi.

Se positionner comme acteur de professionnalisation et de montée en compétences auprès des travailleurs d'ESAT. Enrichir l'offre de prestations et appuyer le positionnement de notre entreprise adaptée (EA) et de notre centre de formation d'apprentis (CFA) dans les actions concourant à la sécurisation des trajectoires professionnelles des personnes en situation de handicap.

### + La voix des personnes accompagnées

Intégrer des réseaux d'entreprises handi-accueillantes.  
Organiser un forum territorial des acteurs, en lien avec les villes.  
Renforcer les liens inter établissements EPNAK mais également ceux avec le secteur de la réadaptation.  
Développer des actions de sensibilisation auprès des classes ULIS.

Plateforme Territoriale  
Solidarités Autonomie (PTSA)



## Axe 3 : Développer et promouvoir l'innovation médico-sociale

Pour favoriser l'accès aux droits et poursuivre la transformation de l'offre, l'EPNAK renforce l'évolution des pratiques professionnelles par une dynamique active de recherche et d'innovation. L'établissement encourage une culture de l'expérimentation, qu'il s'agisse d'innovations du quotidien ou de solutions intégrant les technologies émergentes, le numérique et l'Intelligence Artificielle (IA).

Les équipes dédiées collaborent activement avec les professionnels et les personnes accompagnées pour tester et adapter ces innovations dans les établissements et services. Des partenariats avec universités et chercheurs se concrétisent via des « Fab Lab » ou des dispositifs de recherche-action, générant des applications concrètes basées sur l'expertise d'usage.

L'établissement encourage la créativité des professionnels, identifie les projets innovants, évalue leurs impacts, capitalise sur les réussites, diffuse les bonnes pratiques et essaime les initiatives porteuses de transformation.

## Le territoire en action

Décliner à l'échelle du territoire et des établissements la démarche Campus EPNAK R&I (Recherche et Innovation).  
Appuyer la démarche de réflexion éthique par l'utilisation de Ethico Digital Edition.  
Former les professionnels à l'usage de l'intelligence artificielle.  
Généraliser l'utilisation du DUI à l'ensemble des dispositifs.  
Garantir la dynamique d'innovation et de développement au service de la transformation de l'offre.



### + La voix des personnes accompagnées

Appuyer l'utilisation de la PAD+ dans les parcours.  
Déployer l'application Mon CVS pour faciliter l'organisation et le fonctionnement des instances de participation.  
Encourager les démarches d'entraide entre pairs.  
Développer l'usage de l'intelligence artificielle comme outil de compensation.

## Axe 4 : Engager chaque composante de l'EPNAK dans une démarche collective de responsabilité sociale, sociétale et environnementale

Dans sa volonté de contribuer à une société plus inclusive, l'EPNAK évalue son impact global dans un écosystème élargi, au-delà des professionnels et des personnes accompagnées, en intégrant les aidants, les familles, les partenaires, les experts-tiers, tuteurs et financeurs.

Cette démarche s'ancre dans les territoires, du niveau national au local, et examine les effets sociaux, sociétaux et environnementaux de ses actions.

Les leviers tels que les ressources humaines, la formation, la stratégie financière, l'intégration du numérique (ESMS numérique) et les projets architecturaux sont alignés sur la feuille de route nationale. Chaque action vise un impact positif et contribue à une transformation durable de la société, dans la limite et l'optimisation des financements alloués.

## Le territoire en action

Poursuivre le schéma de stratégie foncière et d'amélioration d'accueil de nos sites (déménagement de l'ESPO 59, plan d'action ESRP Roubaix, maison Vivre Ses Choix).

Déployer les formations à la fresque du climat.

Renforcer les plans de prévention des risques.

Faire de la démarche QVCT une démarche intégrée dans le pilotage de nos établissements.

Développer de nouvelles actions concourant à notre ADN éco-responsable.

### + La voix des personnes accompagnées

Renforcer et harmoniser le tri des déchets dans tous les espaces.

Sensibiliser régulièrement aux éco gestes.

Consolider les partenariats avec la ville pour la collecte et le tri.

Créer un kit de bienvenue RSE (éco gestes, tri, réduction du papier).

## Les professionnels de l'EPNAK Nord-Est en 2026

Hommes  
34,31 %



Femmes  
65,69 %

Moyenne d'âge : 45 ans

OETH : 11,6 %

Index national égalité professionnelle : 92 / 100

## Axe 5 : Positionner l'EPNAK comme ressource nationale et territoriale, dans le domaine des Solidarités et de l'Autonomie

L'EPNAK dispose d'une solide expérience pour accompagner et conseiller des structures privées ou publiques en difficulté, réaliser des mandats de gestion et des reprises directes, diversifiant ainsi son offre et faisant évoluer son organisation, jusque dans la composition de son Conseil d'Administration.

La singularité et l'attractivité de l'établisse-

ment reposent sur sa stabilité, sa gouvernance publique, son attachement aux valeurs de la République, son expertise médico-sociale, sa structure financière solide, sa politique RH agile, ses pratiques reconnues et ses partenariats multiples. Ces forces lui permettent de mener des missions complexes, en sécurisant et transformant l'offre médico-sociale, tout en garantissant un haut niveau de qualité, la sécurité des personnes accompagnées et l'amélioration des conditions de travail des professionnels.

Au fil des années, l'EPNAK devient un groupe public d'établissements et de services, employeur de droit privé et public, organisme gestionnaire adaptable et laboratoire pour l'Etat de l'évolution médico-sociale multisectorielle. Il constitue une alternative publique mobilisable pour freiner la privatisation du service public.

## Le territoire en action

Poursuivre et renforcer l'identification de l'EPNAK sur l'axe ressource auprès des réseaux et des acteurs institutionnels.

Promouvoir l'excellence de l'EPNAK en matière de gestion de situation complexe.

Faire de la couverture des zones blanches une priorité.

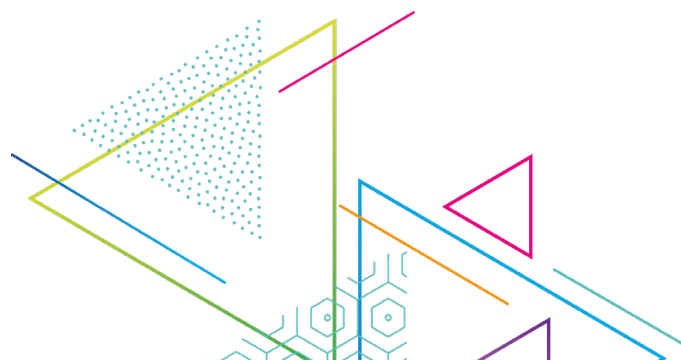
Déployer très largement la méthodologie Vivre Ses Choix auprès des acteurs sociaux et médico-sociaux.

# VIVRE SES CHOIX !<sup>®</sup>

### + La voix des personnes accompagnées

Renforcer les liens avec les mairies, CCAS, MDPH et acteurs du secteur santé.

Identifier des personnes influentes ou partenaires clés pour relayer l'image et les actions de l'EPNAK.





## ▶ ENGAGEMENT

- Changer le et de regard
- Porter et mettre en œuvre les politiques publiques
- Lutter contre l'immobilisme
- Proposer des solutions concrètes



## ▶ AUDACE

- Oser l'expérimentation et l'innovation
- Oser la prise de risque dans l'accompagnement
- Quitter les murs et jouer la mobilité
- Aller là où les autres ne vont pas



## ▶ AGILITÉ

- Saisir les opportunités et s'adapter
- Transformer les pratiques pour accompagner
- Dépasser les agréments pour répondre aux besoins
- Activer l'emploi privé ou public



## ▶ RESPONSABILITÉ

- Ne laisser personne sur le bord du chemin
- Répondre aux situations graves et complexes
- Viser l'excellence RSE, RSO et Qualité
- Défendre et dynamiser le service public médico-social



Feuille de route  
EPNAK Nord-Est  
2026-2028  
version digitale



Contact EPNAK Nord-Est :

Direction Territoriale Nord-Est

Adresse : 11 Place de France

57000 METZ

Tél : 03 87 31 20 35

Site web : [www.epnak.org](http://www.epnak.org) (onglet contact)

