



Plan stratégique 2025-2029 des EPI

Une vision tournée vers l'inclusion



Etablissements publics
pour l'intégration

Table des matières

Avant-propos: pourquoi un plan stratégique pour les EPI?	4
Enjeux stratégiques majeurs	6
Vision	8
Ambition	9
Valeurs	10
Principes d'accompagnement	11
Axes stratégiques	12
Objectifs institutionnels 2025-2029	14
Conclusion	16
Remerciements	16

Une vision tournée vers l'inclusion

Vision

Dans une société inclusive que nous contribuons à bâtir, chaque personne peut s'épanouir pleinement, avec ses singularités.

Valeurs



Respect



Responsabilité



Ouverture



Coopération

Ambition

Être un modèle de réponses adaptées aux besoins des personnes.

Mission

Les EPI contribuent au bien-être et à l'intégration d'adultes en situation de handicap ainsi que de personnes en insertion sociale et professionnelle.

Principes d'accompagnement



Les bénéficiaires acteurs



Les collaboratrices et collaborateurs associés



Le réseau partenaire

Axes stratégiques 2025-2029

1

Co-construire l'évolution de nos prestations

2

Offrir un environnement de travail motivant

3

Fluidifier notre fonctionnement interne

4

Être considéré comme un partenaire de qualité

Avant-propos: pourquoi un plan stratégique pour les EPI?



Les besoins des personnes en situation de handicap ou en insertion sociale et professionnelle évoluent rapidement. Il en va de même des attentes de la société. C'est dans ce contexte que **les EPI doivent s'adapter pour remplir leur mission** essentielle avec pertinence et professionnalisme.

Le plan stratégique 2025-2029 s'inscrit dans cette dynamique. Cette stratégie est le fruit d'une réflexion collective de l'équipe de direction, des cadres des EPI, de la Commission des bonnes pratiques d'accompagnement, ainsi que du Conseil d'administration des EPI. Elle s'appuie sur les résultats de différentes enquêtes de satisfaction pour répondre aux enjeux à venir.

Une transformation sociétale à accompagner

Les profondes mutations de l'environnement social et économique redessinent les besoins dans les domaines du handicap et de l'insertion.

Pour **répondre aux aspirations d'autonomie et d'inclusion des bénéficiaires**, les EPI doivent moderniser leurs approches d'accompagnement. Cela requiert une vision fédératrice pour aligner les équipes vers ces nouveaux objectifs.

Faire preuve de flexibilité et d'agilité

Les parcours de vie se complexifient et les situations individuelles exigent toujours plus de flexibilité. Les prestations doivent donc être repensées pour **gagner en agilité et en efficacité, tout en optimisant l'allocation de leurs ressources**. Cette démarche est d'autant plus importante que les contraintes budgétaires et réglementaires se renforcent.

Un positionnement à réaffirmer

Dans un paysage institutionnel genevois en pleine mutation, renforcer la visibilité et la compréhension des EPI à l'externe est une nécessité afin de **réaffirmer le positionnement unique et la contribution de l'institution au bien-être collectif**. Cette clarification permettra non seulement d'attirer les talents nécessaires à son développement, mais aussi de consolider les partenariats existants et d'en créer de nouveaux.

Une transition porteuse de sens

L'entrée en fonction du **nouveau Conseil d'administration en février 2024** et l'arrivée à échéance de la Vision 2025, conçue en 2015, ont été l'occasion de repenser les orientations futures de l'institution.

Simplifier pour plus d'efficacité

Enfin, ce plan stratégique répond à un besoin interne de simplification et de clarification des processus décisionnels. En identifiant les priorités et en mettant en place **un dispositif de pilotage adapté**, les EPI se donnent les moyens de leurs ambitions : devenir **une organisation plus agile, plus inclusive et plus performante** au service des bénéficiaires, soit des personnes que nous accompagnons.

Ce plan n'est donc pas une simple formalité administrative, mais bien **un outil de transformation qui permettra aux EPI de répondre aux défis actuels** tout en préparant l'avenir.

Enjeux stratégiques majeurs



Les EPI ont identifié cinq enjeux stratégiques majeurs qui guideront leur transformation dans les années à venir. Ces enjeux reflètent à la fois les impératifs de développement interne et les exigences d'adaptation aux besoins émergents des bénéficiaires pour les cinq prochaines années.

1. L'adaptation de l'organisation à une croissance soutenue

L'expansion des EPI exige une transformation organisationnelle pour concilier croissance et qualité de service, en élaborant une structure suffisamment flexible pour s'adapter aux fluctuations d'activité, tout en maintenant l'excellence des prestations.

2. L'équilibre économique comme fondement

Il s'agit de répondre à la complexité croissante des situations et, plus largement, de remplir pleinement notre mission de service public, tout en préservant un équilibre financier durable.

3. La qualité du cadre de travail au cœur des priorités

Offrir un cadre de travail de qualité s'impose comme un marqueur fort du bon fonctionnement des EPI, afin d'attirer et de fidéliser les talents.

4. La confiance comme capital essentiel

Maintenir et renforcer la confiance des parties prenantes – partenaires, proches et réseau – représente un enjeu clé pour le développement de collaborations avec d'autres acteurs dans le but de concevoir des prestations plus inclusives, coordonnées et intégrées.

5. La proactivité comme mode d'action

Le développement proactif de prestations adaptées et adaptables est fondé sur la réponse anticipée aux besoins évolutifs des bénéficiaires, tout en maintenant les EPI dans leur position d'acteur clé.



Vision

Une vision tournée vers l'inclusion

Les EPI s'engagent à faire de l'inclusion non seulement un objectif, mais une réalité, portée chaque jour dans leurs actions. Cette vision s'articule ainsi :

« Dans une société inclusive que nous contribuons à bâtir, chaque personne peut s'épanouir pleinement, avec ses singularités. »

Aux EPI, il s'agit de créer des parcours où chaque personne peut développer son potentiel unique.

Par leurs actions, les EPI valorisent la diversité comme une richesse essentielle à la société. Cet engagement passe par la participation active à la vie citoyenne et associative, condition indispensable à une inclusion pleine et concrète.

Pour porter cette vision, les EPI placent la formation au cœur de leur stratégie : l'apprentissage permet à chacune et chacun de s'adapter aux évolutions de la société et de développer ses compétences.

C'est ainsi que les EPI construisent, jour après jour, une société où chaque personne peut s'épanouir pleinement avec ses singularités.



Ambition

Une ambition forte

Les EPI ambitionnent d'être un modèle de réponses adaptées aux besoins des personnes.

Des réponses pensées avec et pour les bénéficiaires

Pour ce faire, les EPI s'engagent à proposer un accompagnement individualisé et des prestations sur mesure, co-construites en étroite collaboration avec toutes les actrices et acteurs concernés.

Cette ambition nécessite de renforcer la coopération avec l'ensemble du réseau social et institutionnel.

À l'écoute des membres du personnel

Être un modèle, c'est aussi montrer l'exemple. C'est pourquoi les EPI s'engagent à créer un environnement de travail motivant : formations continues, mobilité et inclusion.

En parallèle, les EPI modernisent leur fonctionnement interne en fluidifiant la circulation de l'information, en adaptant leur organisation aux nouveaux défis et en automatisant les tâches répétitives grâce aux nouvelles technologies.

La durabilité, une force pour avancer

Les EPI agissent de manière responsable envers l'environnement et la société, pour faire de la durabilité un levier concret d'inclusion et de transformation sociale.

Valeurs

L'ambition de devenir un modèle de réponses adaptées aux besoins des personnes doit s'atteindre en respectant les quatre valeurs de l'institution.



Respect



Responsabilité



Ouverture



Coopération

Ces valeurs cardinales ne s'appliquent pas isolément: elles interagissent dans une dynamique cohérente qui renforce leur portée. Ensemble, elles forment un cadre de référence commun, guidant aussi bien les comportements individuels que les choix stratégiques, assurant ainsi une réelle continuité entre l'intention et l'action.

Les valeurs suivantes guident et déterminent les actions entreprises par les EPI.

Le respect: Nous reconnaissons la valeur unique de chaque personne et nous considérons sa dignité, ses droits et son autonomie. Il s'agit concrètement de prêter attention à ses besoins, en agissant avec considération.

L'ouverture: Nous encourageons la transparence, le questionnement, le dialogue, ainsi que la diversité des points de vue et des parcours dans toutes nos actions.

La responsabilité: En tant qu'acteur public, nous agissons avec conscience, professionnalisme et engagement en toute situation.

La coopération: Nous croyons en la force du travail d'équipe et du partage des compétences. Nous construisons ensemble, avec les personnes concernées et les partenaires, en favorisant la participation, l'inclusion et le partage d'expertise.

Principes d'accompagnement

Un accompagnement global et centré sur la personne

Aux EPI, l'accompagnement repose sur trois principes qui placent la personne au cœur de l'action :

Les bénéficiaires acteurs

Nous ne décidons pas à la place des bénéficiaires, mais avec eux. Chaque personne est encouragée à exprimer ses besoins, à faire ses choix et à avancer à son rythme, avec un soutien adapté à sa réalité. L'autodétermination est au cœur de notre approche, afin que chaque personne soit actrice de son projet. Notre rôle est de l'accompagner vers plus d'autonomie en valorisant ses capacités et en adaptant notre soutien à sa situation unique.

Les collaboratrices et collaborateurs associés

Nos équipes sont composées de professionnelles et professionnels qualifiés et de confiance. Disponibles et à l'écoute, nous mettons nos compétences au service des projets des bénéficiaires, avec respect et humilité.

Le réseau partenaire

Nous travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires : associations, entreprises, institutions, proches de personnes concernées. Ensemble, nous multiplions les opportunités pour construire une société plus inclusive et élargir les possibilités pour les bénéficiaires des EPI. Cette collaboration nous permet de développer des solutions innovantes et d'ouvrir de nouvelles portes pour l'inclusion sociale et professionnelle.



Axes stratégiques

Une réponse agile et ciblée

Le plan stratégique 2025-2029 des EPI s'articule autour de quatre axes stratégiques majeurs, reflétant la volonté de l'institution de s'adapter aux évolutions sociétales, tout en renforçant son impact dans le tissu social genevois.



1

Co-construire l'évolution de nos prestations

Le **premier axe stratégique** vise à **co-construire l'évolution des prestations**: il va au-delà de la simple adaptation des services pour adhérer à une démarche participative qui place le bénéficiaire au cœur du processus. Cette approche redéfinit les modalités d'interaction et d'accompagnement, ouvrant la voie à des prestations plus inclusives et personnalisées.

Cette démarche se décline en quatre orientations complémentaires:

- l'implication active des bénéficiaires dans l'évolution des services
- l'amélioration de l'accessibilité des prestations
- la promotion de l'inclusion sociale et professionnelle
- l'innovation fondée sur la recherche et la veille prospective.

La réussite de cet axe est mesurée notamment par l'augmentation des taux d'occupation, en particulier pour Thelia, service d'insertion professionnelle des EPI, par l'accroissement des places d'emploi intégré sur le marché ordinaire ainsi que par la satisfaction des bénéficiaires et des partenaires.

3

Fluidifier notre fonctionnement interne

La **fluidification du fonctionnement interne** constitue le troisième axe stratégique de l'institution.

L'optimisation de l'efficacité organisationnelle conjugue refonte des processus et intégration technologique, dans une logique d'agilité accrue. Elle pose les fondations d'une organisation encore plus réactive et adaptative, capable de répondre aux défis émergents.

Cet axe s'articule autour de trois orientations:

- l'amélioration de l'accès à l'information
- l'adaptation de la structure organisationnelle et des processus
- l'automatisation des tâches opérationnelles répétitives grâce aux nouvelles technologies.

Le succès de cet axe stratégique est évalué notamment par l'augmentation du niveau de satisfaction des membres du personnel concernant les processus et le fonctionnement, ou concernant la qualité des interventions informatiques et techniques.

2

Offrir un environnement de travail motivant

Le deuxième axe stratégique se concentre sur l'environnement de travail, avec pour ambition **d'offrir un cadre professionnel dynamique et motivant qui favorise l'épanouissement et le développement des collaboratrices et collaborateurs**.

Cette approche se matérialise à travers un dispositif de formation, une politique de mobilité interne claire et une optimisation du cadre de travail en matière de santé et de sécurité.

Les indicateurs de succès incluent notamment la réduction du taux d'absentéisme et l'amélioration du niveau de satisfaction des membres du personnel sur certains thèmes, tels que la formation et la mobilité.

4

Être considéré comme un partenaire de qualité

Enfin, le quatrième axe stratégique vise à **positionner les EPI comme un partenaire de qualité dans l'écosystème genevois**. Il traduit une ambition de rayonnement institutionnel qui dépasse la simple visibilité pour créer une légitimité d'action.

Cette dimension externe catalyse les synergies partenariales et renforce l'ancrage territorial des EPI, consolidant ainsi leur rôle d'acteur clé de l'inclusion à Genève. Les moyens mis en œuvre incluent une stratégie de communication ciblée, une participation active aux initiatives d'inclusion et la valorisation de l'expertise institutionnelle.

Le succès de cet axe stratégique est mesuré notamment par l'augmentation des partenariats stratégiques et par une participation accrue des EPI à des recherches académiques.

Objectifs institutionnels 2025-2029



Chaque axe stratégique est opérationnalisé au travers des objectifs suivants:

Axe stratégique 1

Co-construire l'évolution de nos prestations

Objectifs:

- Impliquer les bénéficiaires et partenaires dans l'évolution des prestations et projets des EPI
- Assurer l'accessibilité et l'adéquation de nos prestations aux besoins réels des bénéficiaires
- Favoriser l'inclusion des bénéficiaires dans la vie sociale et dans le marché ordinaire
- Faire progresser nos approches méthodologiques en s'appuyant sur la recherche, la veille et l'exploration prospective

Axe stratégique 3

Fluidifier notre fonctionnement interne

Objectifs

- Améliorer l'accès à l'information
- Repenser et adapter notre structure organisationnelle et nos processus aux défis de l'institution
- Tirer parti des nouvelles technologies pour automatiser un maximum les tâches opérationnelles, répétitives et à faible valeur ajoutée

Axe stratégique 2

Offrir un environnement de travail motivant

Objectifs

- Mettre en place un dispositif reconnu et stimulant de formations en matière d'accompagnement
- Favoriser la mobilité interne et transversale au sein de l'institution notamment dans une perspective de développement et de relève
- Optimiser notre cadre de travail pour garantir la santé et la sécurité de toutes et tous

Axe stratégique 4

Être considéré comme un partenaire de qualité

Objectifs

- Améliorer la visibilité des EPI et renforcer notre image positive
- Participer de manière active à des initiatives en faveur de l'inclusion
- Valoriser et rendre visible l'expertise des EPI et renforcer nos partenariats

Conclusion

Ce plan stratégique 2025-2029 marque un tournant pour les EPI. C'est une feuille de route ambitieuse et concrète, pensée pour répondre aux défis actuels de l'inclusion sociale et professionnelle à Genève. Elle trace les grands axes stratégiques ainsi que des objectifs institutionnels concrets pour les années à venir.

Notre cap est clair: participer à la construction d'une société plus inclusive, où chaque personne peut trouver sa place et s'épanouir pleinement, avec ses singularités.

Ce plan repose sur quatre axes stratégiques, qui guident notre action à tous les niveaux:

- Co-construire l'évolution de nos prestations
- Créer un environnement de travail motivant
- Fluidifier notre fonctionnement interne
- Être considéré comme un partenaire de qualité

Pour que cette stratégie prenne vie, des objectifs institutionnels ont été définis pour chaque axe. Pour garantir leur atteinte, un processus d'opérationnalisation, de mise en œuvre et de suivi a été mis en place, avec un plan d'actions et des indicateurs clairs.

La réussite de ce plan stratégique dépend de l'implication collective: direction, membres du personnel, partenaires et bénéficiaires. C'est ensemble que nous pourrions faire évoluer les pratiques, les mentalités, et contribuer à transformer la société.

Ce plan n'est pas un document figé. C'est un outil vivant, porteur d'une dynamique de changement: un moteur de transformation, au service d'un avenir plus juste, plus inclusif et plus durable.

Remerciements

Cette stratégie est le fruit d'une réflexion collective de l'équipe de direction générale, des cadres, de la Commission des bonnes pratiques et du Conseil d'administration, facilitée par la Coordination stratégique. Elle s'appuie sur les résultats de différentes enquêtes de satisfaction, dont celle du personnel, pour répondre aux enjeux actuels et à venir. Plus de 60 personnes ont contribué activement à l'élaboration de cette stratégie. Leur engagement, leurs idées et leur sens du collectif ont été essentiels pour définir des objectifs ambitieux et réalistes.

Nous remercions chaleureusement toutes celles et ceux qui ont participé aux réflexions, aux ateliers, aux enquêtes et aux relectures.

Enfin, nous adressons notre profonde reconnaissance à Magali Ginet Babel, directrice générale et à François Abbé-Decarroux, président du Conseil d'administration, dont la vision, les orientations et la confiance ont été des repères constants tout au long de cette démarche.