



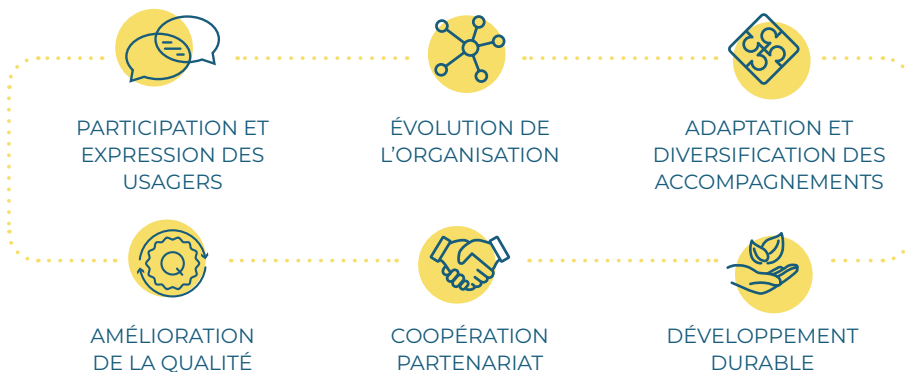
# SYNTHÈSE DU PROJET ASSOCIATIF 2021-2025



# SOMMAIRE

---

<b>L'ASSOCIATION KAN AR MOR</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>2. LE BILAN DU PROJET ASSOCIATIF 2012-2017</b>	<b>6</b>
<b>3. UN PROJET AU CŒUR DES ENJEUX</b>	<b>8</b>
<b>4. LES ORIENTATIONS ISSUES DES TRAVAUX DES GROUPES THÉMATIQUES</b>	<b>13</b>



## **LA PARTICIPATION ET L'EXPRESSION DES USAGERS**

**22**

# L'ASSOCIATION KAN AR MOR

Créée en 1968, notre association spécialisée dans le secteur du médico-social, accueille des personnes adultes en situation de handicap mental, handicap psychique et des personnes âgées.

Basée dans le département du Finistère, Kan Ar Mor est engagée au service des personnes et les accompagne dans leur parcours de vie et de santé afin de favoriser leur développement personnel, leur épanouissement et leur insertion sociale et professionnelle.

Ainsi, 1 000 personnes sont aujourd'hui accompagnées dans nos établissements et services avec la mise en œuvre d'actions personnalisées et la volonté de leur permettre la participation et la citoyenneté dans la société.



**1 000**

personnes  
accompagnées



**500**

professionnels  
en CDI



**29**

établissements  
et services



**35 M€**

de budget  
annuel



1

# INTRODUCTION



## LE PROJET ASSOCIATIF COMME EXPRESSION DE LA CAPACITÉ D'INNOVATION DE L'ASSOCIATION

Parmi les acteurs opérant dans le champ social et médico-social, les associations gestionnaires telles que la nôtre occupent un rôle essentiel en proposant des services en réponse à des besoins sociaux.

Notre association agit non seulement pour le bénéfice des personnes qu'elle accompagne mais aussi pour celui de la collectivité.

En outre, elle a un poids économique élevé, en termes d'emploi associatif, de budget et de contribution du bénévolat.

L'une des fonctions de notre association est celle d'avant-garde ou d'innovation sociale.

Il s'agit de continuer à proposer des réponses nouvelles face à l'évolution des demandes, et de maintenir ce rôle de transformation sociale, notamment en faisant émerger des pratiques innovantes liées aux activités et aux modes d'organisation.



## LE PROJET ASSOCIATIF, RÉSULTAT D'UN PROCESSUS D'ÉLABORATION COLLECTIVE

Le Conseil d'Administration du 13 décembre 2018 a confirmé la volonté d'**actualiser notre projet associatif**.

5 groupes thématiques de travail se sont réunis au cours de 3 séances, réparties entre février et juin 2019 :

- **Interroger notre identité, notre positionnement, notre ambition.**
- **Interroger le modèle socio-économique, les richesses humaines, les organisations et les leviers économiques.**
- **Interroger les alliances.**
- **Interroger la gouvernance.**
- **Interroger l'utilité sociale.**

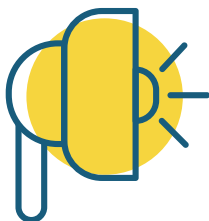
La composition des groupes de travail devait garantir **une démarche partagée** : un appel à candidature a été effectué afin de constituer ces groupes de travail, ceux-ci devant garantir un équilibre des acteurs concernés afin que le partage d'expérience et la parole de tous soit possible.



2

**LE BILAN DU  
PROJET ASSOCIATIF  
2012-2017**

# LE BILAN DU PROJET ASSOCIATIF 2012-2017



Le présent projet s'inscrit dans une logique de cohérence fondée sur le bilan des actions réalisées dans le cadre du précédent projet associatif 2012-2017. Plusieurs actions découlant de nos orientations politiques ont été menées.

Dans cette logique de continuité, plusieurs actions découlant de nos orientations politiques ont bien évidemment été menées et d'autres non abouties vont venir alimenter notre projet 2021-2025.

Pour rappel, les orientations 2021-2017 :

- Développer la participation des usagers.
- Valoriser les compétences des travailleurs en situations de handicap.

**« Ça nous aide à faire notre parcours et à évoluer en entreprise. »**

- Poursuivre les actions en faveur du lien social.

**« Avec l'ASCKAM, plein de sorties et d'activités avec d'autres foyers... et ça, c'est chouette. »**

- Accompagner le vieillissement de la dépendance des personnes.
- Mettre en place un dispositif de soutien à la parentalité.
- Mettre en œuvre une stratégie de développement durable.
- Faire évoluer son organisation.
- Développer les solidarités et insuffler un nouvel élan à sa vie associative.
- Mettre en œuvre et vivre son projet associatif.



**3**

**UN PROJET AU  
CŒUR DES ENJEUX**



# UN PROJET AU CŒUR DES ENJEUX



## D'UNE SOCIÉTÉ INTÉGRATIVE À UNE SOCIÉTÉ INCLUSIVE ?

La place faite aux personnes âgées et plus particulièrement en situation de handicap dans une société est assurément un bon marqueur pour appréhender cette question.

### De l'assistance charitable à la solidarité nationale

La loi d'orientation du 30 juin 1975 définit comme obligation nationale l'intégration des personnes handicapées.

La loi du 11 février 2005 ambitionne une société inclusive où la personne en situation de handicap posséderait les mêmes droits et les mêmes devoirs que chacun et se verrait reconnue dans sa pleine utilité sociale.

*Il s'agit de considérer que **la place d'un individu vulnérable** dans une société n'est possible que si cette société lui propose un environnement fondé, non pas sur des dispositions catégorielles, mais **sur le droit commun augmenté de dispositifs destinés à compenser les conséquences individuelles de son handicap.***

---

**« Kan Ar Mor m'a permis de sortir d'un foyer de vie et m'a apporté une évolution professionnelle ».**

---

Force est de constater que nous ne sommes collectivement qu'au début de cette métamorphose sociétale.

L'adjectif « inclusif » et le mot « inclusion » sont de nos jours la « marque » de politiques ou de dispositifs innovants.

---

**« Ici, nous sommes tous différents, on ne peut pas tous faire les mêmes choses. Et même si ce n'est pas toujours simple, on s'entraide et on se respecte ».**

---

La question de l'utilité générale de ces dispositifs et de leurs limites potentielles se posent :

- éviter l'empilement et la multiplication des services de coordination.
- Privilégier l'interconnaissance des acteurs sur un territoire pour, le principe de confiance posé, mieux coopérer dans la recherche de réponses de proximité.

# UN PROJET AU CŒUR DES ENJEUX

---



## LA PARTICIPATION DES USAGERS

Il nous revient, acteurs de la santé et du social, citoyens, d'œuvrer à l'implantation d'une culture de la participation.

---

**« Quand on nous aide à comprendre, on peut davantage s'exprimer ».**

---

La participation des citoyens les plus vulnérables, dans l'incapacité partielle ou totale de s'exprimer reste un défi.

3 raisons fondent la participation des usagers et en font un enjeu de société :

- Une raison démocratique liée à la question de la représentativité et à celle de la participation.
- Une raison éthique liée à la notion de justice.
- Une raison pratique qui correspond à l'efficacité de l'accompagnement.

---

**« À Kan Ar Mor, on nous aide à communiquer, à gérer notre argent et surtout nos émotions ».**

---

L'instance de référence représentée par le Conseil de la vie sociale (CVS) : il s'agit de garantir que cette démocratie formelle soit aussi une démocratie réelle.

2 autres moyens en faveur de la démocratie en établissements... et une même notion : la co-construction du projet d'établissement et la co-construction des parcours et la personnalisation des parcours.

---

**« Faire progresser les personnes handicapées à mieux gérer et comprendre leur handicap ».**

---



## L'ÉTHIQUE COMME BOUSSOLE

Il s'agit, en renforçant la place de l'éthique, d'asseoir la démarche de questionnement, la recherche d'un juste positionnement.

L'urgence, les difficultés du quotidien, peuvent conduire, pour un temps certes limité, à une certaine précipitation dans les décisions qui doivent s'efforcer d'atteindre le délicat équilibre entre liberté et contrainte.

L'adhésion et l'acceptabilité des mesures que nous prenons sont capitales. Mais pour adhérer, il faut comprendre et pour comprendre, il faut être informé de la façon la plus complète possible.

*Nous devons nous demander non pas si, mais comment, nous pouvons sensibiliser à la réflexion éthique et impliquer les professionnels et les usagers.*



## L'ASSOCIATION, ENTREPRISE SOCIALE ?

Une notion qui ne repose pas forcément sur des statuts, mais sur une organisation, sur des objectifs, sur des moyens qui sont mobilisés et sur un modèle économique.

*La question qui se pose est celle de la combinaison entre une logique économique et une logique sociale pour participer à améliorer la société, en considérant que la finalité économique est au service de la finalité sociale.*

Nous ne pouvons revendiquer comme seule différence, le statut.

C'est bien notre projet et notre manière de conduire celui-ci avec les usagers, leurs familles, les bénévoles, les dirigeants, les salariés qui définit notre spécificité.

# UN PROJET AU CŒUR DES ENJEUX



## L’AFFIRMATION D’UNE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D’ENTREPRISE

La responsabilité sociétale d’entreprise (RSE) est un concept qui incite les organisations à intégrer volontairement les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités.

**Participer à répondre aux attentes de la société.**

**Correspondre aux attentes des personnes accompagnées.**

**Prendre en compte les attentes des salariés.**

**Se préoccuper de la dégradation de l’environnement et prendre en compte l’épuisement des ressources.**

Un projet global RSE doit rassembler plusieurs atouts :

- Dynamique territoriale : cultiver et promouvoir une culture associative commune, participer au développement

économique des territoires en privilégiant par exemple les fournisseurs de proximité.

- Emploi : stabiliser les ressources humaines disponibles localement et favoriser la formation, maintenir et participer au développement du tissu socio-professionnel local, notamment, concernant les professionnels du soin et de l’accompagnement, offrir aux professionnels une meilleure qualité de vie au travail dans des locaux adaptés et un cadre agréable.
- Réponses aux besoins des populations : apporter la protection, l’attention bienveillante et les repères à des populations vulnérables, proposer un accompagnement professionnel individualisé approprié au public accueilli, promouvoir l’autonomie, la cohésion sociale et prévenir les exclusions et les ruptures de parcours.
- Sociaux : développer les échanges et les interactions avec les habitants des territoires et contribuer ainsi au renforcement du lien social, favoriser les échanges intergénérationnels, faciliter l’accès aux structures de proximité...
- Économiques : réaliser des économies d’échelle par la mutualisation des ressources.



# 4

**LES ORIENTATIONS  
ISSUES DES TRAVAUX  
DES GROUPES  
THÉMATIQUES**



## 1

### LE DÉVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES ET LE SOUTIEN AUX ACTIONS FAVORISANT LE LIEN SOCIAL ET L'EXPRESSION DE LA CITOYENNETÉ

- Affirmer et garantir l'effectivité de la participation des usagers en interrogeant notre posture professionnelle et en développant le pouvoir d'agir des personnes accompagnées en rupture avec le concept d'expert de l'intervenant social, pour donner place à un travail de co-construction avec les personnes concernées. Garantir la participation et la co-construction des projets personnalisés
- Aménager des espaces de discussion, de réflexions et de représentations des personnes accompagnées. Mettre en œuvre des temps de préparation en amont, un accompagnement avant et pendant des réunions telles que celle du Conseil d'Administration, des CVS...
- Développer des projets co-pilotés et co-gouvernés explicitement et directement par les personnes en situation de handicap et/ou âgées.
- Développer les actions de bénévolat réalisées par les personnes en situation de handicap,

- 
- Développer le Facile à lire et à comprendre (FALC) pour la communication des documents, l'adaptation des ordres du jour.
  - Préciser l'action de l'AGOKAM (Association pour la gestion des œuvres sociales, des conditions de travail et de la formation professionnelle des travailleurs handicapés) et mettre en œuvre la coordination et le financement de la mission relative aux actions sociales sur l'ensemble des ESAT de l'association Kan Ar Mor.
  - Asseoir les moyens de l'ASCKAM (Association sportive et culturelle) et soutenir l'application de son nouveau projet Associatif. Assurer les relais de l'équipe de l'ASCKAM en développant les missions d'animation en foyers et de coordination des activités portées par les professionnels des établissements.
  - Valoriser les activités réalisées dans les établissements via une communication générale.

---

**« À Kernével, on a beaucoup de liberté. On peut faire ce qu'on veut : du chant, du dessin, de la musique, de la danse, des activités physiques... ».**

---

- Étoffer les partenariats avec d'autres associations et les collectivités.
- Développer et accompagner l'accès aux moyens numériques et favoriser la mise à disposition des outils numériques adaptés aux besoins de chacun.
- Poursuivre les travaux engagés sur la question de la parentalité en ce qu'elle peut nourrir celle de la citoyenneté.
- Accompagner l'accès aux « vacances adaptées » au sein de Kan Ar Mor pour des personnes de faible autonomie et aux revenus modestes.

# LES ORIENTATIONS



LE DYNAMISME DE LA VIE  
ASSOCIATIVE, L'ÉVOLUTION  
DE NOS ORGANISATIONS  
(STATUTS, GOUVERNANCE,  
DÉFINITION DES ESPACES DE  
PARTAGE DES RÉFLEXIONS  
ET DES LIEUX D'ARBITRAGES,  
COORDINATION DES ACTIVITÉS,  
PROFESSIONNALISME), LA  
POURSUITE DE LA RÉFLEXION  
SUR LES MODÈLES SOCIO-  
ÉCONOMIQUES

## Dans une logique politique...

- Poursuivre la réflexion statutaire en cours qui devra traduire les questionnements relatifs aux règles de proportionnalité pour les membres actifs et associés au sein du Conseil d'Administration, relatifs au nombre et au type d'invité permanents et leur traduction et éventuelles conséquences sur le fonctionnement et la composition du Bureau.
- Tout en rappelant les valeurs d'engagement, d'innovation, de respect, de partenariat et de solidarité, affirmer celles de la laïcité et de la responsabilité.
- Améliorer la communication aux administrateurs sur les évolutions des grands enjeux de nos secteurs d'activités afin de partager une vision prospective.
- Créer un lien entre le Conseil d'Administration et les CVS et expérimenter un inter-CVS,
- Mettre en place une politique de promotion des dons et legs.
- Associer et mobiliser les bénévoles au service de l'association tant dans le domaine de la gouvernance que dans le domaine des actions directes auprès des usagers (définir une offre pour faciliter l'adhésion/



---

communiquer spécifiquement et largement auprès des futurs bénévoles (clients des ESAT, fournisseurs, autres associations, familles, sympathisants...)/ organiser la formation des bénévoles/mobiliser les adhérents pour des actions concrètes/travailler ce point avec les professionnels pour mieux définir une place pour chacun).

- Évaluer régulièrement le projet et le partage du bilan des actions avec les différents acteurs de notre association (usagers, familles, administrateurs, bénévoles, professionnels...).
- Se positionner en tant qu'« Opér'Acteur » du changement social.

### **Dans une logique opérationnelle...**

- Positionner la Direction générale auprès des directions des services et des établissements comme l'outil impulsant et mettant en œuvre la stratégie et le Projet Associatif.
- Tout en exerçant des missions de contrôle, positionner aussi la Direction générale « au service des établissements et services », par l'élaboration de certaines informations et dans la centralisation de certaines missions, dans une logique d'efficacité.

- Poursuivre les travaux issus de l'audit organisationnel relatif aux fonctions administratives concernant la comptabilité, les systèmes d'informations, les ressources humaines et la gouvernance opérationnelle.
- Développer les analyses de pratiques inter-établissement afin d'enrichir chacun par les nouveaux modes d'accompagnement et les pratiques innovantes.
- Développer l'intranet associatif pour faciliter la communication entre les salariés.
- Inscrire dans le CPOM le droit à l'expérimentation et aux innovations associatives.
- Rechercher à dégager dans le futur CPOM des moyens humains et financiers pour :
  - Assurer les investissements immobiliers nécessaires à la sécurité et l'optimisation des outils de travail,
  - Assurer non seulement l'ingénierie, la recherche de financement et le montage de nouveaux projets dans le but d'adapter l'offre d'accompagnement,
  - Flécher des ressources visant à soutenir les réorganisations liées notamment aux systèmes d'informations.



## L'ADAPTATION ET LA DIVERSIFICATION DE NOS FORMES D'ACCOMPAGNEMENTS

- Développer un habitat adapté facilitateur d'une bonne inclusion sociale et professionnelle.

---

### « Pouvoir évoluer dans son lieu de vie ».

---

- Anticiper les conséquences de l'avancée en âge.
- Conforter nos réponses et formes d'accompagnement auprès des personnes avec troubles psychiques.
- Promouvoir des accompagnements adaptés pour les personnes avec troubles du spectre autistique.
- Promouvoir la réalisation d'un projet professionnel adapté aux potentialités et permettant le développement des compétences.
- Développer l'accueil et l'accompagnement des personnes en situation de handicap complexe.
- Développer les réponses aux besoins d'accompagnement des personnes âgées.
- Soutenir l'action des aidants et les solutions de répit.



LA DÉFINITION D'UNE  
POLITIQUE QUALITÉ AFIN DE  
POURSUIVRE LA DYNAMIQUE  
D'AMÉLIORATION DE LA  
QUALITÉ ET LA RÉFLEXION  
ÉTHIQUE

- Présenter notre politique qualité dans un document écrit synthétisant notre stratégie globale de la qualité.
- Développer l'outil AGEVAL choisi pour piloter la démarche qualité.
- Accompagner et former les professionnels.
- Rechercher à harmoniser les bonnes pratiques et l'approbation des recommandations de bonnes pratiques.
- Soutenir une démarche de bientraitance.
- Réaffirmer l'importance d'un projet personnalisé co-construit, évalué et objectif.
- Mener une réflexion sur les questionnements éthiques.

# LES ORIENTATIONS

---



LA COOPÉRATION (POUVOIRS  
PUBLICS, ASSOCIATIONS,  
ENTREPRISES...) ET LE  
DÉVELOPPEMENT DES  
PARTENARIATS AU SERVICE DU  
PROJET ASSOCIATIF

- Revendiquer notre positionnement d'acteur de l'Économie sociale et solidaire (ESS).
- Être un acteur proactif et reconnu des pouvoirs publics, dans le champ du médico-social, sur le plan départemental et régional.
- Rechercher les partenariats avec les autres associations gestionnaires du Finistère.
- Agir en faveur de l'accès aux soins en soutenant les plateformes de coopération.
- Développer nos relations, échanges et coopération avec les collectivités territoriales et locales (Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), établissements publics locaux...).



L’AFFIRMATION D’UNE  
AMBITION ET LA MISE EN  
ŒUVRE D’UNE POLITIQUE  
EN FAVEUR DU  
DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Valoriser les retombées sociales, économiques et environnementales de notre organisation sur le territoire.
- Matérialiser la performance économique de notre association en ce qu'elle contribue au développement durable du territoire et révéler sa valeur ajoutée sociétale, induite par ses actions et ses bonnes pratiques.
- Réaliser par l'intermédiaire d'un cabinet expert un diagnostic RSE (Responsabilité sociétale des entreprises).
- Prendre connaissance de nos pratiques liées à l'emploi, l'environnement et le développement économique.
- Identifier les dépenses éligibles sur la base de textes officiels législatifs, réglementaires, normatifs et locaux et valoriser les actions engagées à partir des dépenses identifiables dans nos données comptables.
- Piloter une politique d'achat responsable.

# L'EXPRESSION ET LA PARTICIPATION DES USAGERS

Au fil des pages, la parole des usagers est venue s'associer aux éléments de contexte, au bilan, aux enjeux et aux orientations de ce document. Ces recueils sont le résultat de sollicitations menées par les professionnels auprès de personnes accompagnées. Parmi les initiatives, nous avons choisi d'illustrer celles portées par les Foyers de vie d'Audierne, de Kernével, de Rosporden et les Foyers UVE/UPHV de Douarnenez et de Pont-Croix. Cette démarche, menée à l'échelle associative, a permis à l'ensemble des personnes accompagnées par les établissements et services de Kan Ar Mor d'exprimer leurs représentations de l'association et à partager ce qu'elles aimeraient voir évoluer.

## FOYER DE VIE DE KERNÉVEL

Les résidents (hors secteurs TSA) se sont réunis avec un professionnel encadrant, la psychologue et un membre de l'équipe de direction. Pour ceux ayant souhaité prendre la parole, ils ont pu exprimer combien « c'est bien Kan Ar Mor », « on vit bien à Kernével ». « À Kernével, on est bien soigné, on prend soin de nous, on prend le temps »...

## FOYER DE VIE DE ROSPORDEN

Les résidents se sont réunis sur chaque secteur avec les encadrants socio-éducatifs pour échanger sur la thématique « c'est quoi Kan Ar Mor », puis ils ont restitué et engagé des échanges à partir des réflexions développées. Les mots ont été rédigés et mis en page par Anna, Célia, Damien, Julie et Katell .

## FOYER UVE/UPHV DE DOUARNENEZ FOYER UVE/UPHV DE PONT-CROIX

Il a été proposé aux résidents de ces 2 Foyers de répondre aux 3 questions suivantes : « Pour vous, c'est quoi Kan Ar Mor ? En quoi Kan Ar Mor est utile ? Kan Ar Mor peut-elle proposer autre chose ? ». Les résidents ont pu répondre seuls ou accompagnés d'un encadrant socio-éducatif et de manière anonyme pour ceux qui le souhaitaient. Chacune des personnes accompagnées s'est vue proposer un temps individuel pour expliquer l'enquête et proposer une aide à la rédaction.

## PROJET ASSOCIATIF EN FALC



Ce document est disponible en Facile à lire et à comprendre (FALC), méthode européenne permettant une accessibilité des documents aux personnes en situation de handicap intellectuel.

### Pourquoi un projet associatif en FALC ?

Il était important que ce projet associatif soit retranscrit afin que les personnes accompagnées soient informées et associées aux orientations de l'association.

Ce travail a été réalisé sur 3 demi journées avec Anely, Henri et Simon, des personnes accompagnées par les UVE/UPHV de Douarnenez, Pont-Croix et Quimper. Une équipe de professionnels les a accompagnés dans cette démarche.

## FOYER DE VIE D'AUDIÈRE - VIDÉO

Des réunions de résidents ont été organisées sur une semaine lors desquelles les résidents volontaires ont pu exprimer ce que représentait l'association Kan Ar Mor pour eux.

Au fur et à mesure des échanges, SofiTap, facilitatrice graphique, illustre les idées sur de grands panneaux muraux. Les participants ont pu voir leurs idées s'animer.

Ces illustrations ont permis de valoriser l'expression des usagers dans la réalisation d'une vidéo.



## ASSOCIATION KAN AR MOR

7, rue Jean Peuziat  
BP 306  
29173 DOUARNENEZ CEDEX  
02 98 74 01 98  
[siege.social@kanarmor.fr](mailto:siege.social@kanarmor.fr)



[www.kanarmor.fr](http://www.kanarmor.fr)