



# **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ASSOCIATION KAN AR MOR**

VENDREDI 25 JUIN 2021

EXERCICE 2020



*Sur cette photo, Marine, monitrice d'atelier en restauration à l'ESAT de Douarnenez.*

*En page de couverture, Arnaud, travailleur à l'atelier de blanchisserie de l'ESAT de Douarnenez.*



# 936

## PERSONNES ACCOMPAGNÉES



# 500

## SALARIÉS EN CDI

# 29



## ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES EN FINISTÈRE

- 5 Établissements et services d'aide par le travail (ESAT)
- 1 Entreprise adaptée (EA)
- 4 Foyers d'hébergement pour travailleurs handicapés (UVE)
- 5 Foyers de vie (FV)
- 3 Foyers d'accueil médicalisé (FAM)
- 2 Unités pour personnes handicapées vieillissantes (UPHV)
- 2 Services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS)
- 1 Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH)
- 3 Services d'accueil de jour (AJ)
- 1 Service d'accueil temporaire (AT)
- 1 Résidence-autonomie pour personnes âgées (RA)
- 1 Siège social

## SOMMAIRE

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| RAPPORT MORAL                       | 4  |
| RAPPORT D'ACTIVITÉ                  | 7  |
| RESSOURCES HUMAINES                 | 11 |
| RAPPORT FINANCIER 2020              | 13 |
| RAPPORT D'ORIENTATIONS<br>2020-2021 | 20 |
| ORGANIGRAMME ASSOCIATIF             | 22 |



L'association coordonne les activités de ses différents établissements et services à partir du siège social.

Son but est de :

Créer, animer, organiser, gérer et développer toutes les structures et services, et d'engager toutes les actions susceptibles de répondre aux besoins des personnes dans le domaine des handicaps mentaux et sociaux, et ce quel que soit leur âge, ainsi que dans le domaine des personnes âgées. Elle accomplit ses actions et interventions, seule ou en coopération avec d'autres partenaires.

- Au 31 décembre 2020, l'association gère 29 établissements ou services qui représentent 936 personnes accueillies pour 1 189 places agréées, et 456 salariés en CDI représentant 417 équivalents temps plein.
- L'association Kan Ar Mor répond bien à la mission qui est la sienne : « **L'accueil diversifié et permanent des personnes en situation de handicap et des personnes âgées** ».
- Afin de ne pas être redondant avec le rapport d'activité, ce rapport moral est construit volontairement comme un résumé de l'action politique et ne saurait être exhaustif.

L'année 2020 restera dans nos mémoires comme celle de l'apparition de la crise sanitaire dite du COVID-19, celle de la distanciation physique, des restrictions de liberté, des confinements avec ou sans cessation ou diminution d'activité en ESAT, Entreprise Adaptée ADC, accueil de jour, accueil temporaire qui ont lourdement pesé sur le quotidien de nos établissements et services, impacté les relations humaines et familiales ainsi que les aidants familiaux.

C'est aussi par voie de conséquence celle d'une responsabilité accrue de notre association dans la protection et l'adaptation des conditions de prise en charge des personnes accueillies ou accompagnées, des travailleurs et salariés d'ESAT ou de l'Entreprise Adaptée ADC.

Dès le début et dans le souci d'une action cohérente et globale, une cellule de veille et de crise a été activée au siège sous l'autorité du Directeur général. Elle a ramené au niveau du siège la responsabilité des décisions, favorisé une culture commune dans l'appropriation des gestes barrières, œuvré aux décisions et suivi des mesures à l'occasion de la survenue de contaminations.

Enfin elle a permis l'adaptation d'une profusion de directives à notre réalité.

Si nous avons eu à déplorer des cas de contamination de personnes accompagnées ou salariées, aucune n'a eu de conséquences graves.

Chacun d'entre nous a eu à pâtir des conditions d'existence imposées par la pandémie et il s'est agi pour l'association de multiplier les initiatives pour éviter isolement ou repli sur soi et minorer au possible les effets des contraintes. En bref, réinventer nos fonctionnements au profit des personnes accompagnées dans un contexte inédit de privation de liberté d'aller et venir.

2020 est ainsi devenue, au-delà des défis posés, une année d'innovation à marche forcée.

Les actions ont été nombreuses et riches, les salariés se sont montrés disponibles et inventifs dans l'accompagnement et, sans qu'il soit question d'une énumération exhaustive, l'accent a été mis sur le maintien des liens au travers des moyens téléphoniques ou vidéo dans les hébergements (par exemple : Skype), les moniteurs d'ateliers ont assuré le suivi des travailleurs privés d'emploi pendant les périodes de fermeture d'ESAT. Une proximité, une solidarité personne accompagnée/accompagnant s'est manifestée comme jamais.

Les défis inter-établissements que vous avez pu partager au travers du journal « Le Kan Ar Confiné » ont participé au maintien d'un vivre ensemble, de pérennité des liens entre tous et à l'émulation dans cette période difficile. Il en va de même de la création d'une page Facebook de notre association qui favorise le partage d'événements, de tranches de vies et d'informations.

Notre site internet qui constitue pour beaucoup la porte d'entrée de notre association a été mis à jour et revisité.

L'utilisation des outils numériques nous a permis de poursuivre, autrement qu'en présentiel et sans trop de désagréments les travaux associatifs.

Ainsi, au gré de l'évolution des contraintes, les réunions se sont tenues soit en présentiel, soit à effectif réduit, soit par téléphone ou vidéo.

Le bureau et le Conseil d'administration ont pu poursuivre leurs travaux.

Les commissions associatives et les groupes de travail spécifiques (CVS, comité de réflexions éthiques, programmation des investissements...) ont continué à fonctionner.

C'est d'ailleurs sous cette forme que le projet associatif pour 2021-2025 a été présenté au Conseil d'administration de décembre 2020 et a pu être validé en février dernier avec une excellente participation, que ce soit au regard des demandes d'éclaircissement ou des votes.

Sa construction est l'aboutissement de plusieurs mois de travail collaboratif auquel ont participé administrateurs, cadres et salariés, familles adhérentes et bénéficiaires.

Au-delà de la réaffirmation de notre identité, de nos valeurs et de nos missions, c'est aussi l'expression de nos souhaits d'évolution, de progression, de développement.

C'est ensemble et au regard des origines de notre association, du chemin parcouru et des enseignements du précédent projet associatif que nous avons posé le diagnostic de nos réussites et faiblesses afin de mettre en exergue les questions stratégiques.

La société a évolué, la commande sociale portée par les politiques publiques aussi et nous nous devons encore et toujours d'être au plus près des besoins et des attentes des personnes dont les difficultés nécessitent un accompagnement dans un cadre réaffirmé d'autodétermination et d'inclusion.

Au moment aussi où la question de l'attractivité de nos métiers est interrogée, il est important de rappeler le professionnalisme des personnels et la nécessaire reconnaissance par les pouvoirs publics de leur savoir-faire.

Les acteurs mobilisés dans la construction de ce projet revendiquent, comme leurs aînés, une volonté d'innovation militante dans l'adaptation de l'offre de service et une posture éthique sans cesse réinterrogée.

Forts des constats, des souhaits, d'une confiance renouvelée dans l'avenir et d'une conscience lucide de nos atouts (techniques, financiers, humains...) ils estiment que notre expertise associative, nos compétences et « savoir-faire » doivent nous permettre d'afficher clairement des ambitions fortes porteuses d'un nouvel élan.

Le Conseil d'administration a donc validé les orientations issues des travaux des groupes thématiques que le rapport d'orientation rappellera.

La crise est donc aussi source d'expérience positive même si le recours systématique au numérique est inconcevable.

Par ailleurs, le contexte puis des décisions catégorielles maladroites du gouvernement (Ségur de la santé) ont rendu plus crucial s'il est possible la nécessité de reconnaissance et de valorisation des métiers du médico-social.

La perte d'attractivité de notre secteur qui génère déjà des difficultés de recrutement va aller s'aggravant si l'État et les collectivités territoriales, une fois de plus en ordre dispersé, ne répondent pas rapidement aux revendications légitimes d'équité de traitement entre des salariés qui, à compétence égale et à mission identique doivent supporter des écarts de rémunération selon le financeur dont ils relèvent... Ainsi et à titre d'exemple l'écart de traitement entre une aide-soignante à temps plein est de 300 € entre le public et l'intervention à domicile.

C'est pourquoi nous avons, avec 25 autres associations ou fondations de notre secteur et 3 syndicats (CFDT, CGT et SUD) créé un collectif qui multiplie les actions depuis quelques mois pour sensibiliser les élus à la situation. Différents articles en portent témoignage tant dans nos publications que dans la presse locale. Une manifestation devrait, si la situation sanitaire le permet, être organisée d'ici l'été à laquelle votre participation est vivement souhaitée.

Enfin, c'est l'occasion de renouveler mes remerciements aux personnes accompagnées pour leur sens de la responsabilité, aux salariés pour leur investissement exceptionnel et aux familles pour leur compréhension.

*André Guéguen, Président.*



Prise de température au Foyer UVE-UPHV de Douarnenez dans le cadre des mesures sanitaires.

L'association Kan Ar Mor répond bien à la mission qui est la sienne : « L'accueil diversifié et permanent des personnes en situation de handicap et des personnes âgées ».

L'année 2020 a été marquée par plusieurs événements significatifs et avant tout par la crise sanitaire.

Malgré quelques situations et la gestion de clusters qui n'ont heureusement pas eu de conséquences majeures en matière de santé des personnes, la crise sanitaire que nous traversons, dont on peut à ce jour seulement entr'apercevoir les conséquences sociales, économiques, politiques a impacté bien évidemment le quotidien des personnes accompagnées, des familles et des professionnels.

Les deux périodes de confinement ont lourdement pesé sur notre quotidien : restrictions de liberté, nouvelles modalités de fonctionnement, distanciation sociale. Leur déclinaison au sein de nos établissements ont conduit à des fermetures provisoires d'Accueils de jour, d'Accueil Temporaire ou d'ateliers d'ESAT et Entreprise adaptée.

Nous avons pu compter sur le Conseil Départemental du Finistère et l'ARS principalement, pour la fourniture de matériels de protection, le maintien des dotations financières malgré la sous-activité ainsi que celui des salaires des ouvriers (chômage partiel en Atelier protégé ou prise en compte de la contribution employeur en ESAT). Nous avons pu aussi compter sur la compréhension des familles. La mobilisation des professionnels et leur engagement est méritoire tout comme l'adhésion et le sens des responsabilités des personnes accueillies ou accompagnées.

Au-delà du premier confinement, lors des reprises d'activité, les mesures de précaution ont été prorogées avec la même rigueur jusqu'au second confinement. Elles n'ont cependant pas été suffisantes, comme nous l'avons déjà dit ci-dessus, pour nous mettre à l'abri d'alertes COVID dans certains de nos établissements, qui se sont fort heureusement révélées sans gravité ni séquelle pour les personnes infectées par le virus.

La crise sanitaire a eu des impacts sur le fonctionnement de nos établissements et services mais aussi sur la poursuite et la concrétisation des réflexions collectives (projet associatif, comité de réflexions éthiques...) ainsi que l'avancement de nos projets, notamment d'amélioration des conditions de travail et d'accueil.

Au-delà de la gestion encore immédiate de la crise, qui concentre légitimement l'attention à ce jour, l'enjeu a été de continuer à projeter notre action. Ainsi, la logique contributive que nous avons imaginée pour

élaborer notre projet associatif a été relancée ainsi que les travaux relatifs à l'audit organisationnel.

- La poursuite de l'élaboration du nouveau projet associatif par l'ensemble des acteurs de l'association, personnes accompagnées, familles, administrateurs, personnels. Le rapport moral du Président est déjà revenu sur ce point et le rapport d'orientation rappellera les orientations issues des travaux des groupes thématiques.
- La consolidation de l'organisation et la poursuite des travaux à l'issue des conclusions d'un audit organisationnel des fonctions administratives. Pour rappel 4 groupes « projet » ont été définis sur les thématiques de la gouvernance, de la comptabilité, des ressources humaines et enfin des systèmes d'informations.



## **LE GROUPE GOUVERNANCE :**

Son objet est de clarifier les fonctions des directions, de redéfinir le rôle des coordinations de secteur, mais aussi de soutenir l'action des cadres responsables de service et d'atelier, de préciser les fonctions supports et enfin de mettre en œuvre les conditions de responsabilisation des fonctions et missions des éducateurs spécialisés et des moniteurs d'ateliers.

Ce groupe a précisé un plan d'action fin juin 2021, faisant correspondre ainsi la validation de ce plan d'action opérationnel à celle du projet associatif portant quant à lui une dimension plus politique.



## **LE GROUPE COMPTABILITÉ :**

Son objet est de définir l'organisation comptable siège/établissement avec comme finalité l'écriture des diagrammes de flux pour les différents cycles comptables intégrant le rôle de chacun (directeur, responsable de service et d'atelier, comptable établissement, comptable siège, DAF et adjointe DAF) et la circulation des documents de leur réception à leur archivage. Doivent découler de ces diagrammes de flux une clarification des fiches de poste comptable au siège et comptable en établissement détaillant les missions et la répartition de tâches.

Ce groupe de travail a ainsi permis la mise en place d'un logiciel de dématérialisation du cycle fournisseur sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2021. Il interrogera la question de la remise à plat du cycle client en ESAT et de

l'harmonisation des pratiques entre les ESAT avec la participation active des moniteurs et des responsables d'atelier.

Il devra aussi en découler une réflexion sur :

- La création d'une fonction / service contrôle de gestion et définition des attentes en matière d'analyse de gestion / montage et suivi de projet d'un point de vue économique.
- La remise à plat des outils informatiques utilisés au siège et dans les établissements sur les thématiques comptables pour ne conserver que les utiles/pertinents. Objectif final : un dossier de travail partagé par thématique siège / établissement et plus aucun autre fichier de travail individuel.



## **LE GROUPE RESSOURCES HUMAINES :**

Son objet est dans un premier temps d'établir les conditions devant permettre à terme, d'internaliser la mission RH liée au recrutement notamment des CDD dans un objectif de simplification des missions des responsables de services et des personnels administratifs.

Dans un second temps, les travaux du groupe de travail ont porté sur les conditions de mise en œuvre d'un logiciel planning, la définition d'un cahier des charges devant permettre d'intégrer un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) répondant non seulement aux contraintes de gestion du temps mais aussi aux contraintes administratives, juridiques et budgétaires. Celui-ci y inclura la gestion des entretiens professionnels, des éléments concernant la formation, les parcours de carrière ainsi que l'aide à la formalisation de tableaux de bord et d'indicateurs.

Le projet global de SIRH devra plus largement rejoindre les réflexions et travaux du 4<sup>ème</sup> groupe.



## **LE GROUPE SYSTÈME D'INFORMATION :**

L'objet du groupe de travail a été dans un premier temps d'inventorier les ressources permettant de collecter, de stocker, de traiter et de communiquer les informations et donc de mesurer l'écart éventuel entre ces ressources et le niveau d'organisation souhaité et de protection exigée.

L'association Kan Ar Mor poursuit une logique d'harmonisation et de contrôle des procédures administratives et comptables, pour une meilleure sécurisation des données au regard de l'évolution des réglementations et de notre souci de maîtrise budgétaire. Le CPOM a permis d'affirmer le rôle du siège social dans sa dimension de suivi et de contrôle mais également et surtout, dans sa fonction d'arbitrage de choix budgétaires entre les établissements.

Malgré les retards dus à la crise sanitaire, quelques réalisations ont pu voir le jour dans une relative discrétion, puisque le contexte ne permettait ni inauguration, ni visite, ni moment convivial :

- **La rénovation/extension de l'atelier de restauration de Cornouaille.** Les salariés ont intégré il y a quelques mois leur nouvel atelier de production de repas et viennent de prendre possession des anciens locaux, transformés en garage et espaces sociaux (vestiaires, sanitaires, salle de pause...).
- À Quimper, **la rénovation/extension des hébergements de Ty Bos s'est poursuivie.** La première tranche de 11 studios avait pu être investie juste avant le premier confinement. La livraison des 19 studios restant est attendue pour mai 2021. Ces derniers seront occupés par les travailleurs logés dans l'hébergement provisoire de Kérambellec et les actuels résidents de Kéromnès. Les travaux de transformation en foyer pour retraités de la structure de Kéromnès pourront alors commencer.
- À Carhaix, **le nouvel atelier restauration construit sur le site de l'ESAT.** Il regroupe les équipes des Quatre Vents et de Ti Ar Vro, la salle de restauration est déjà utilisée depuis début décembre.
- À Rosporden, **le déménagement a eu lieu fin octobre dans le nouveau Foyer des Étangs avec la création de 5 places Foyer de vie.**
- Après une réponse concertée entre les Genêts d'or et Don Bosco, en lien avec les besoins dans les territoires, **le SAMSAH de Kan Ar Mor s'est vu attribuer 15 places supplémentaires de SAMSAH (10 pour troubles du spectre autistique et 5 pour le handicap psychique) mise en œuvre en 2021.**
- **Le transfert effectif de 5 places de l'ESAT de Pont-Croix vers l'ESAT de Carhaix au 1<sup>er</sup> janvier 2020.**

**Notre action a aussi été marquée par le renforcement des partenariats : l'illustration des travaux de SOLIDA'CITÉ et du PTSM.**

## LE REGROUPEMENT D'ASSOCIATIONS SOLIDA'CITÉ



L'association Kan Ar Mor fait partie du groupement d'associations SOLIDA'CITÉ créé en 2011. C'est une association aujourd'hui composée de 6 associations :

- les 4 associations fondatrices que sont :
  - La Fondation Massé-Trévidy
  - La Sauvegarde 29
  - La Sauvegarde 56
  - L'association Kan Ar Mor
- Et les Genêts d'Or et Sevel Services, ces 2 dernières associations ayant rejoint l'Assemblée générale de 2019.

Depuis sa création, SOLIDA'CITÉ a permis d'avancer sur de nombreux sujets, parmi lesquels :

- Les Formations Recherche Action Qualifiante (RAQ) en partenariat avec le laboratoire d'études et de recherche en sociologie de l'UBO (LABERS).
- La mise en place en 2017 et 2018 d'un groupe de travail sur une problématique commune aux 4 associations du moment sur « l'accompagnement et le soutien à la parentalité ».
- La promotion d'une politique de communication notamment par l'organisation d'une journée annuelle SOLIDA'CITÉ sur différentes thématiques ciblées, mais aussi de divers colloques et la poursuite de la revue SOLIDA'CITÉ.
- Le développement des partenariats avec l'université afin d'améliorer notamment la recherche en travail social.
- Des journées de formation pour les administrateurs.

Le principal intérêt est de faire naître de l'intelligence collective, de créer une habitude de travail en commun et ainsi d'élaborer une nouvelle culture commune. C'est aussi participer au repérage des nouveaux besoins sociaux émergents, chercher à construire des réponses adaptées, innovantes en évitant les situations de concurrence locale.

Ce groupement d'économie sociale est, dans ses pratiques, capable de présenter une offre différente des organisations publiques.

Un autre intérêt est également de faire « corps » pour se prémunir de l'arrivée des sociétés à but lucratif, mais aussi de l'implantation à marche forcée des « géants nationaux » de l'action sociale dont le seul intérêt est de s'accaparer le marché en toute méconnaissance des territoires et des réseaux.

SOLIDA'CITÉ a ainsi pour objet de favoriser le développement d'actions sociales, médico-sociales, de santé, de formation et d'éducation, dans le cadre de l'Économie Sociale et Solidaire, par des coopérations entre ses adhérents pour des réponses complémentaires sur la région Bretagne.

Malgré la crise sanitaire, nous avons eu confirmation de la nécessité de conserver au minimum des espaces d'échanges qui peuvent rendre possible des actions communes. Ainsi, des communications très régulières ont été organisées et ont été l'occasion de mettre en œuvre un certain nombre d'initiatives qui ont dépassé d'ailleurs largement les « frontières » du groupement :

- Cellule de soutien psychologique pour les professionnels dans le cadre du COVID-19.
- Partage et espace inter-associatif de réflexions éthiques.
- Défense des intérêts des professionnels et participation à un collectif rassemblant des associations gestionnaires et des organisations syndicales.
- Sollicitation à participer à la gouvernance des futures « communautés 360 ».
- Participation financière à la création de la « Coopérative des masques ».

L'inventaire des chantiers pour lesquels SOLIDA'CITÉ est sollicité démontre une reconnaissance accrue des pouvoirs publics, qu'il s'agisse des travaux du PTSM, de la gouvernance des communautés 360 ou encore du suivi du schéma départemental.

Confirmant les chantiers historiques déjà ouverts, formation RAQ, parentalité... d'autres chantiers opérationnels ont été évoqués dans un souci d'avoir une meilleure visibilité et de partager une vision avec les collaborateurs, et d'autres acteurs en dehors de SOLIDA'CITÉ :

- La valorisation de l'utilité sociale et la responsabilité sociétale de nos associations.
- Une réflexion sur les pistes et recherches d'économie d'échelles (les flottes de véhicules...).
- Mobilité professionnelle.
- Mutualisation de certaines ressources et compétences : Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) et *Data Protection Officer* (DPO) ou déléguée à la protection des données), démarche qualité et logiciel AGEVAL.

## LA PARTICIPATION À LA CHEFFERIE DE PROJET PTSM

La loi de modernisation de notre système de santé du 26 janvier 2016 redéfinit la politique de santé mentale et l'organisation de la psychiatrie. Elle prévoit la mise en œuvre de Projets Territoriaux de Santé Mentale qui visent à « l'amélioration continue de l'accès des personnes concernées à des parcours de santé et de vie de qualité, sécurisés et sans rupture ». Leur élaboration s'inscrit dans une démarche partenariale, mobilisant l'ensemble des acteurs du champ de la santé mentale dont les personnes concernées et leurs proches.

Le PTSM s'appuie sur un diagnostic territorial partagé des forces et faiblesses du territoire, réalisé sur le département du Finistère, entre février et mai 2019. Le diagnostic, validé par le comité de pilotage PTSM 29 le 20 juin 2019, a reçu l'approbation du Directeur général de l'ARS en décembre 2020.

Sur la base des constats et leviers d'action identifiés par le diagnostic, les acteurs ont élaboré une feuille de route ambitieuse et réaliste qui fixe les orientations stratégiques du PTSM et leur traduction opérationnelle par un plan d'actions concrètes et réalisables, portées par les acteurs du territoire.

À l'issue du processus d'approbation par le Directeur général de l'ARS, le PTSM 29 est arrêté pour une durée de 5 ans. La mise en œuvre du PTSM se traduit par la signature d'un Contrat Territorial de Santé Mentale entre l'ARS et les acteurs engagés.

Cette coopération s'inscrit pleinement dans une démarche de développement de logiques de parcours pour mieux répondre aux besoins de prise en charge des personnes en déclinant quatre orientations stratégiques :

- Mieux connaître et faire connaître l'offre de soins, d'accompagnements et de prévention.
- Favoriser l'inclusion dans la cité des personnes concernées par des troubles de la santé mentale.
- Améliorer l'accès aux dispositifs de soins et d'accompagnement sur le territoire.
- Construire des parcours de vie et de soins coordonnés.

La participation de notre association à la chefferie de Projet Territoriale en Santé Mentale symbolise, au-delà des coopérations inter associatives, la volonté d'être actrice dans l'élaboration des politiques publiques en collaborant avec les acteurs publics du sanitaire et du social.

## ACTIVITÉS DES PUBLICS ACCUEILLIS EN ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES

Durant l'année 2020, **936 personnes** ont été accompagnées au titre d'un ou de plusieurs agrément(s).

Pour rappel, **l'association Kan Ar Mor est agréée pour 1189 places d'établissement ou de service.**

|                        | Agréments         |
|------------------------|-------------------|
| ESAT + Atelier Alterné | 389               |
| Foyer UVE              | 177               |
| Foyer UPHV             | 14                |
| Accueil de Jour        | 33                |
| FV + FAM               | 200 (dont 58 FAM) |
| SAVS-SAMSAH            | 310               |
| Accueil temporaire     | 15                |
| Résidence-autonomie    | 51                |

L'activité d'un établissement ou service, se traduit également par l'accompagnement de personnes au travers de stages d'évaluation en amont d'une demande d'orientation et/ou d'un souhait d'admission.

Le contexte sanitaire nous a tout de même permis de faire bénéficier à **82 personnes** de cette possibilité nécessaire à leur parcours. Ainsi, **44 personnes** ont pu concrétiser un projet d'admission durant l'année 2020. Notons également que **101 personnes**, dont 40 relevant de l'association Kan Ar Mor, ont pu bénéficier du dispositif d'Accueil Temporaire à Plomelin.

Notre secteur personnes âgées a accueilli au sein de la Résidence-autonomie de Douarnenez, 58 personnes en 2020.

Enfin, l'activité d'un grand nombre d'établissements et de services se confronte malheureusement à la disparition de plusieurs personnes accueillies. En effet, nous avons accompagné 13 décès durant l'année 2020.

## **RESSOURCES HUMAINES**

### **1. BILAN SOCIAL**

Au 31 décembre 2020 :

456 salariés en CDI, soit plus de 540 salariés en rajoutant les 86 CDD présents au 31 décembre 2020 (intégrant les contrats par alternance, les contrats aidés et les salariés en CDD « classiques »). De plus, l'Entreprise Adaptée ADC compte à ce jour 45 salariés.

- 417 Équivalents Temps Plein en CDI.
- 52 % des salariés au sein des 5 Foyers de vie et Foyers d'Accueil Médicalisés (238 salariés).
- 20 % au sein des 5 ESAT.
- 13 % au sein des 4 Foyers d'hébergement UVE-UPHV.
- Et 15 % au sein du SAVS-SAMSAH, de la Résidence-autonomie de Douarnenez et du siège social.
- Plus de 85 % des salariés sont en accompagnement direct auprès des personnes.
- La population des salariés en CDI est composée de 343 femmes (75 %) et de 113 hommes.
- La moyenne d'âge est de 44,80 ans (43 ans pour les femmes et 48 ans pour les hommes).
- La pyramide des âges indique 156 salariés âgés de plus de 50 ans (34 % des effectifs), dont 96 salariés de + de 55 ans (21 %) et possiblement 80 personnes à « quitter » l'association pour départ en retraite dans les 5 ans à venir (2021-2025).

### **2. LES MOUVEMENTS HUMAINS DE L'ASSOCIATION**

Un grand nombre de mouvements en 2020 : plus de 40 départs, dont 11 en retraite ; + 39 embauches en CDI (au 31 décembre 2020). Recrutements complémentaires décalés au 1<sup>er</sup> trimestre 2021.

### **3. LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

Du fait de la crise sanitaire, l'année 2020 n'a pas permis d'organiser beaucoup de sessions de formation, tant en interne qu'en externe (nombre, distance, déplacements). Notre plan associatif de formation qui permet ordinairement à plus de 200 salariés/an de participer à des actions d'adaptation ou de développement de compétences est réactivé depuis plusieurs mois sur 2021.

### **4. L'ABSENTÉISME**

L'absentéisme des salariés (maladie, accident du travail) impacte la qualité de vie au travail, mais également la qualité d'accompagnement, les organisations et les budgets des établissements.

Le taux d'absentéisme global est de 9,26 % pour l'année. Inclus dans ce taux, les arrêts dérogatoires COVID (personnes fragiles (ALD), gardes d'enfants et isolement) représentent plus de 1 200 jours sur l'année 2020 (soit 0,80 %).

### **5. LE DIALOGUE SOCIAL**

3 points sont à mentionner :

- Durant toute l'année, le dialogue social a été positif et continu (des échanges réguliers, une visio hebdomadaire entre mars et mai avec les élus du CSE), ceci permettant des partages proactifs d'informations et de questionnements. Les autres commissions (santé et sécurité, formation, égalité professionnelle, harcèlement sexuel, aides sociales et logement) ont également fonctionné.
- Durant cette période de crise sanitaire, les salariés se sont en grande majorité impliqués pour l'association et pour les personnes accueillies en matière de qualité et de sécurité (on peut ici noter que lors de la 1<sup>ère</sup> période de confinement, les mobilités géographiques et fonctionnelles ont amené une cinquantaine de professionnels à évoluer au service des structures d'hébergement).
- Enfin, les échanges avec les élus et les syndicats se sont poursuivis et ont notamment porté sur :
  - La périodicité des entretiens professionnels.
  - L'actualisation de notre accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.
  - La relecture de nos accords : égalité professionnelle, salariés reconnus travailleurs handicapés, congé sans solde.
  - Le projet d'accord « gestion des temps de travail et annualisation » (toujours en cours en 2021 en lien avec les réflexions et actions des groupes de travail ressources humaines et systèmes d'information).

*Rapport d'activité du Directeur général complété par le Directeur des ressources humaines, Christophe Pouliquen sur la partie RH et par Jean-Luc Béléguic, responsable de la commission de régulation et des parcours et directeur d'établissements, sur l'activité des publics accueillis.*



L'emménagement dans le nouveau Foyer de vie de Rosporden en octobre 2020.

L'année 2020 est marquée par la crise sanitaire qui a perturbé le fonctionnement des établissements et services de l'association. Plusieurs éléments ont des impacts sur l'exercice 2020 :

- Déménagement les 26 et 27 octobre 2020 dans le nouveau Foyer de Rosporden et création de 5 nouvelles places en Foyer de vie. Les investissements matériels et mobiliers sont comptabilisés en immobilisations en cours au 31 décembre pour un montant de 242 K€.
- Ouverture le 14 décembre du nouvel atelier restauration construit sur le site de l'ESAT de Carhaix. Cet investissement immobilier est comptabilisé en immobilisation en cours au 31 décembre pour un montant de 2 201 K€.
- Transfert au 1<sup>er</sup> janvier 2020 de 5 places de l'ESAT du Cap Sizun vers l'ESAT de Carhaix qui se traduit par le transfert de 65 K€ de dotation entre les deux établissements.
- Obtention d'un Crédit Non Reconductible (CNR) de l'Agence Régionale de Santé (ARS) dans le cadre d'un Plan d'Aide à l'Investissement (PAI) pour la rénovation et l'extension de 7 places MAS d'accueil temporaire du Foyer de Kernével pour un montant de 560 K€. Cette somme a été imputée en provision réglementée pour renouvellement d'immobilisation, dans l'attente de la réalisation des travaux.
- Obtention de CNR de l'ARS à hauteur de 385 K€ et du CD29 pour 86 K€ pour faire face aux dépenses de fonctionnement et de salaire liés à la crise sanitaire.
- Versement d'aide aux postes complémentaires de la part de l'État à hauteur 480 K€ pour compenser la rémunération des travailleurs en situation de handicap accompagnés en ESAT de mi-mars à mi-octobre 2020.
- Obtention de CNR de l'ARS à hauteur de 76 K€ pour couvrir des dépenses de formation et d'investissements programmés sur 2021. Dans l'attente, ces sommes ont été comptabilisées pour 59 K€ en provision réglementée pour renouvellement d'immobilisation et pour 17 K€ en produit constaté d'avance.

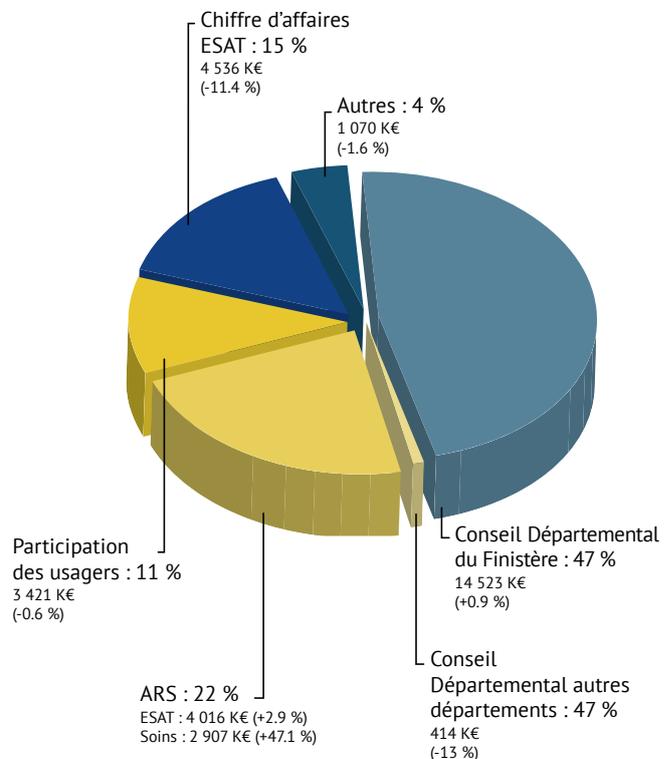
En 2020, l'association Kan Ar Mor a appliqué le nouveau règlement comptable des associations (ANC N°2018-06) qui a modifié la présentation des états financiers (bilan et compte de résultat).

## 1. LE COMPTE DE RÉSULTAT

### Les ressources

Les ressources globales de l'association progressent (+1.6 %) par rapport à 2019 à 30 887 K€.

### Répartition du chiffre d'affaires 2020 de 30 887 K€ (+1.6 %)



**Les frais de séjours financés par le Conseil Départemental** augmentent globalement de +0.5 % à 14 937 K€. La Dotation Globale du CPOM (Convention Pluriannuelle d'Objectifs et de Moyens) versée par le Département du Finistère est en hausse par rapport à 2019 (+129 K€) du fait de la création de 5 nouvelles places au Foyer de Rosporden et du CNR reçu pour faire face à la pandémie. Les contributions des autres départements sont en baisse de 62 K€ (-13 %), suite à un départ et aux confinements à domicile de plusieurs personnes accompagnées.

**Les dotations financées par l'ARS** progressent fortement (+18%) à 6 923 K€ malgré un taux d'évolution des dotations pour 2020 de +0.80%. 82 K€ de CNR ont été versés aux ESAT pour faire face aux dépenses liées à la situation sanitaire exceptionnelle. Concernant les forfaits soins, 946 K€ de CNR ont été reçus : 619 K€ pour le financement d'investissements, 16 K€ pour de la formation et 155 K€ pour les dépenses liées au COVID-19.

**Le chiffre d'affaires des ESAT** s'élève à 4 537 K€ (-11.4 % soit -584 K€). Hormis l'activité blanchisserie qui a poursuivi son activité pendant le confinement et voit son chiffre d'affaires progresser de 4 %, toutes les autres activités ont été touchées par la crise sanitaire.

**La participation des personnes accompagnées** diminue légèrement (-0.6 %) à 3 421 K€, du fait de la fermeture

des Accueils de jour et de l'Accueil Temporaire une partie de l'année, mais une présence plus importante des personnes accompagnées dans les foyers UVE pendant le confinement permet de limiter la baisse.

**Les autres ressources** (Aide Personnalisée aux Logements (APL), refacturation de repas) sont également en diminution de -1.1 % à 1 070 K€.

## Les résultats intermédiaires

**Les produits d'exploitation** varient de -4 571 K€ à 31 140 K€ (-13 %), en lien avec un changement de présentation des recettes en atténuation des frais de personnels qui basculent des « autres produits et transfert de charges » en 2019, directement en diminution de la masse salariale en 2020. À noter désormais l'intégration des subventions dans le chiffre d'affaires en 2020 (74 K€).

**Les charges d'exploitation** sont en baisse de -15 % à 29 749 K€ (-5 337 K€).

Les achats de marchandises et de matières premières diminuent de -9.5 % à 1 584 K€ : à mettre en lien avec la baisse de chiffre d'affaires des activités commerciales des ESAT. Le taux de marge sur achats diminue de 2 points à 55 %.

Les autres achats et charges externes augmentent à 7 818 K€, principalement :

- L'intérim (+655 K€),
- Les fournitures liées à la pandémie (+123 K€),
- L'énergie et le carburant (-99 K€),
- Les honoraires (-84 K€),
- Les fournitures de loisirs (-46 K€),
- Les transports de biens et déplacement de personnes (-35 K€).

Les frais de personnel s'élèvent à 19 126 K€ et ne sont plus directement comparables à ceux de 2019 du fait du changement de comptabilisation des recettes en atténuation, et du recours croissant à l'intérim. La baisse du taux de charges sociales (-4.7 points) a permis de compenser la hausse des dépenses de remplacements (+1.1 point de taux d'absentéisme maladie) et la hausse des provisions pour congés payés. La rémunération des travailleurs d'ESAT diminue de -493 K€ du fait du versement par l'État d'aide aux postes complémentaires pour 480 K€.

Les dotations aux amortissements et provisions sont en baisse à 1 157 K€ : les investissements concernant le nouveau Foyer de Rosporden et la construction de l'atelier restauration à Carhaix sont comptabilisés en immobilisations en cours au 31 décembre et ne seront amortis qu'à compter de 2021.

**Le résultat d'exploitation 2020 est en excédent de 1 390 K€.**

**Les charges financières** : 2 emprunts pour un total de 1 300 K€ ont été souscrits sur l'année 2020 pour le financement de la construction du pôle restauration à l'ESAT de Carhaix (897 K€ de fin de déblocage sur un emprunt total de 1 500 K€) et des investissements en renouvellement dans plusieurs foyers.

**Le résultat financier 2020 ressort à -18 K€** : les frais financiers (43 K€) étant partiellement compensés par 25 K€ de produits financiers.

**Le résultat exceptionnel 2020 est de -533 K€** : provision pour indemnités de départ en retraite à payer (142 K€), provision pour risques (60 K€), provision réglementée pour renouvellement d'immobilisation (620 K€), charges en partie compensées par des produits liés à des démarches d'économies fiscales (167 K€).

**Le résultat comptable 2020 est un excédent de 833 496 €.** Après intégration des reprises de résultat de l'année 2018, le résultat budgétaire est excédentaire de 832 968 €.

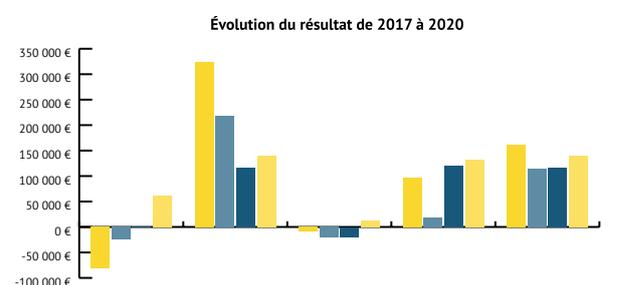
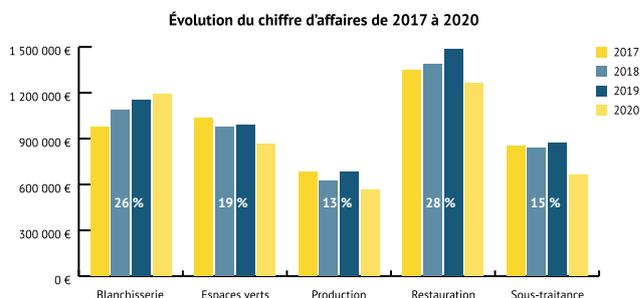
## 2. LES RÉSULTATS

### Les résultats non conventionnés

**Les résultats sur fonds propres ressortent à 834 965 €.**

- Résultats commerciaux : + 653 K€.
- Résident Foyer d'ESAT / Loisirs : - 20 K€.
- Gestion associative : + 202 K€.

**La progression des résultats commerciaux des ESAT** (+237 K€) en 2020 s'explique par le soutien important reçu de la part de l'État pour compenser la rémunération des travailleurs en situation de handicap accompagnés en ESAT de mi-mars à mi-octobre 2020. Sans cette aide exceptionnelle, les activités commerciales des ESAT auraient quand même généré un résultat de +173 K€.



Seules les activités essentielles ont été maintenues pour les clients internes et externes prioritaires. Les blanchisseries et une partie des ateliers restauration sont donc restés ouverts pendant le confinement du printemps.

La blanchisserie présente ainsi un chiffre d'affaires en progression (+4 %) : l'activité sur le site de Carhaix continue de croître et l'activité d'équilibre du site de Douarnenez est atteinte pour la première année (résultat cumulé de 62 K€).

Les ateliers restaurations voient leur chiffres d'affaires diminuer de 15 %. Les selfs ont été fermés une grande partie de l'année. L'activité portage de repas s'est développée sur Douarnenez pendant le confinement, ainsi que les livraisons à destination de quelques foyers de l'association. Le résultat progresse à 133 K€ malgré une marge brute en baisse de 2 points.

Les ateliers espaces verts ont une activité qui baisse de 13 % du fait d'un nombre moins important de travaux ponctuels, mais qui contribuent toujours à 47 % des résultats, soit 307 K€.

Les activités de sous-traitance ont été fortement impactées par la crise sanitaire et pour certaines, ont mis du temps à redémarrer. Le chiffre d'affaires se dégrade de 26 %, mais le résultat progresse à 140 K€ du fait des aides reçues par l'État.

Les activités de production (menuiserie et cidrerie) sont en baisse de 17 %, mais arrivent à présenter un résultat excédentaire (12 K€) grâce, là aussi, aux aides de l'État.

**Les budgets résidents des Foyers d'Hébergement UVE** affichent un résultat déficitaire (-20 K€). Malgré la sous-activité constatée sur les 4 foyers en 2020, le résultat s'améliore du fait d'une présence plus importante des personnes accompagnées pendant le confinement.

**La gestion associative** présente un excédent de +202 K€. Ce résultat intègre, entre autre, les frais d'entretien du bâtiment Roz Ar Breffet à Audierne, les frais de fonctionnement de l'association Kan Ar Mor, et des produits exceptionnels liés à des démarches de défiscalisation (167 K€).

### **Les résultats conventionnés**

**Les résultats sur fonds conventionnés sont à l'équilibre :- 1 470 €.**

- CD29 - CPOM :-121 K€.
- ARS - ESAT : +247 K€.
- CD29 – hors CPOM :-127 K€.

**Les établissements sous CPOM avec le Conseil Départemental du Finistère,** présentent un résultat déficitaire de -121 K€. D'une part, la diminution du taux

de charges sociales n'a compensé que partiellement la hausse des rémunérations brutes et dépenses d'intérim liées à la hausse de l'absentéisme (+130 K€). D'autre part, la participation des personnes accompagnées et des autres départements est en baisse (-138 K€). Les économies générées du fait du confinement ont permis de limiter le déficit.

**Les budgets sociaux des ESAT financés par l'ARS,** sont excédentaires de 247 K€ du fait d'une économie importante sur les prestations repas pendant le confinement, et d'économie conjoncturelle sur des postes vacants dont les recrutements ont été retardés du fait de la situation sanitaire.

Concernant les autres établissements financés par le Conseil Départemental du Finistère :

- Le budget du siège social présente un déficit qui intègre les dépenses générées par l'utilisation du Crédit d'Impôt de Taxe sur les Salaires 2017-2018 mis en réserve (CITS) pour -78 K€. Après retraitement, le résultat du siège social est excédentaire de 5 K€.
- La Résidence-autonomie de Douarnenez affiche un excédent retraité de 7 K€ grâce à un bon niveau d'activité malgré la pandémie.

### **3. LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2021**

La situation financière de l'association est confortée par le résultat 2020 excédentaire sur les fonds propres.

**Le fonds de roulement net global,** qui est une composante déterminante de l'appréciation de la situation financière, augmente de +1 017 K€ à 9 967 K€.

Dans le détail, **le Fonds de Roulement d'Investissement (FRI)** progresse de +1 571 K€ à 8 485 K€. À noter, l'imputation en provision réglementée pour renouvellement d'immobilisation des CNR de l'ARS (620 K€), la mise en réserve affectée à l'investissement d'une partie des résultats sur fonds propres des ESAT (492 K€) et l'octroi de 257 K€ de subvention pour l'atelier restauration de l'ESAT de Carhaix. L'application du nouveau règlement comptable fait basculer 520 K€ du FRE (Fonds de Roulement d'exploitation) vers le FRI.

**Le programme d'investissement** a été important en 2020 avec 2 220 K€ d'acquisitions (1 659 K€ sur fonds propres), dont :

- 48 K€ de travaux.
- Renouvellement de 105 K€ de matériel ESAT (53 K€ en espaces verts et 23 K€ en restauration).
- Remplacement de 130 K€ matériels divers pour les autres établissements.
- Acquisition de 7 véhicules et 1 remorque (144 K€).

# RAPPORT FINANCIER

- Renouvellement de matériel informatique et licences (85 K€).
- Renouvellement de mobilier pour 44 K€.
- 1 664 K€ d'immobilisation en cours dont 1 395 K€ pour le pôle restauration de Carhaix et 242 K€ pour le Foyer de Rosporden.

Le recours à l'emprunt s'est élevé à 1 300 K€ pour le financement du pôle restauration à l'ESAT de Carhaix et des investissements en renouvellement dans plusieurs foyers.

**L'endettement de l'association est limité.** Ces ressources externes se montent à 25 % des fonds propres, ce qui traduit une bonne autonomie financière. Cette situation financière permettra de souscrire de nouveaux emprunts dans les prochaines années pour financer les projets en cours dans les ESAT.

**Le Fonds de Roulement d'Exploitation (FRE)** diminue à 1 482 K€ du fait de l'application du nouveau règlement comptable pour les associations. Les provisions pour charges et fonds dédiés augmentent (+247 K€).

**L'excédent de financement d'exploitation** évolue de +94 K€ à 2 011 K€. Le délai de paiement des clients est de 27 jours, celui des fournisseurs de 58 jours. Les stocks représentent 2 mois de fonctionnement.

**La trésorerie** s'affiche à 11 979 K€ à la date du 31 décembre, du fait des bons résultats de ces dernières années, du passage en CPOM et de l'obtention de 1 156 K€ de CNR d'investissement en 2018 et 2020, et très partiellement utilisés. Le niveau de trésorerie permet à l'association de faire face à ses besoins de trésorerie courants, ainsi qu'au financement de ses projets, en particulier sur les ateliers d'ESAT.

## CONCLUSION

Comme les années passées, la situation financière de l'association est solide et les indicateurs financiers restent corrects en 2020, du fait de l'aide importante de l'État pour faire face à la situation sanitaire très exceptionnelle. Il est cependant nécessaire de maintenir le niveau de résultats excédentaires sur fonds propres, afin de :

- Maintenir un bon niveau du fonds de roulement d'investissement pour permettre de réaliser et financer les différents projets en cours et à venir, en particulier au niveau des activités commerciales des ESAT.
- Stabiliser le fonds de roulement d'exploitation.
- Et ainsi, en améliorant les capitaux propres, augmenter l'autonomie financière pour permettre un bon fonctionnement de l'association, et ne pas dépendre des délais de versements des financeurs.

En ce qui concerne les ESAT, notamment pour les activités les plus fragiles, il est impératif de maintenir l'équilibre des comptes, mais surtout de poursuivre le travail de redynamisation de ces activités, d'amélioration de la marge, et le développement vers de nouveaux marchés afin de diversifier la clientèle.

Il nous faut également continuer nos efforts sur la recherche des équilibres budgétaires pour nos établissements conventionnés, afin de faire face à la très faible évolution des financements conventionnés. La mutualisation des moyens entre les établissements, la maîtrise du taux d'absentéisme et des coûts de remplacement en sont des réponses pour l'association, en particulier dans le cadre du CPOM à venir avec le Conseil Départemental du Finistère et l'ARS pour la période 2022-2026.

Suite à l'analyse de l'exercice 2020, nous vous proposons de poursuivre les pistes financières définies les années passées :

- Poursuivre nos recherches dans le développement de nouveaux marchés sur les activités commerciales, via une politique dynamique, concertée et adaptée.
- Développer les actions sociales à destination des personnes accompagnées dans nos établissements et en particulier dans les ESAT.
- Continuer à mettre en œuvre les conclusions arrêtées suite à l'audit organisationnel des directions, services administratifs, comptables et ressources humaines de l'association, au travers des groupes de travail, afin de rechercher un fonctionnement aussi efficace, qu'efficace.
- Développer les analyses de gestion dans tous les établissements pour optimiser la maîtrise des coûts et disposer ainsi de suivis budgétaires réguliers et réactifs.
- Accentuer les contrôles internes afin d'optimiser les processus de gestion.
- Rendre opérationnel le Plan Pluriannuel d'investissement à un horizon glissant de 5 à 7 ans et les besoins de financement liés à ces investissements.

*Pour le Conseil d'administration, le trésorier Francis Moreau, avec la collaboration de la Directrice Administrative et Financière Sandrine Hénaff.*

NB : K€ = en milliers d'euros.

| BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2020     | EXERCICE 2020       |                              | EXERCICE 2019       |                     |
|-------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|
|                               | Montant brut        | Amortissements et provisions | Montant net         | Montant net         |
| <b>ACTIF</b>                  |                     |                              |                     |                     |
| <b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>       |                     |                              |                     |                     |
| Immobilisations incorporelles | 639 610 €           | 574 110 €                    | 92 500 €            | 117 291 €           |
| Immobilisations corporelles   | 24 949 988 €        | 15 358 559 €                 | 9 591 429 €         | 8 450 357 €         |
| Immobilisations financières   | 444 576 €           | - €                          | 444 576 €           | 435 723 €           |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>26 034 175 €</b> | <b>15 905 669 €</b>          | <b>10 128 506 €</b> | <b>9 003 370 €</b>  |
| <b>ACTIF CIRCULANT</b>        |                     |                              |                     |                     |
| Stocks et en-cours            | 262 924 €           | 5 962 €                      | 256 962 €           | 271 586 €           |
| Avances et acomptes versés    | 21 061 €            | - €                          | 21 061 €            | 12 021 €            |
| Créances clients              | 2 501 542 €         | 257 763 €                    | 2 244 779 €         | 2 094 156 €         |
| Autres créances               | 415 348 €           | - €                          | 415 348 €           | 272 947 €           |
| Disponibilités                | 12 359 475 €        | - €                          | 12 359 475 €        | 11 049 292 €        |
| Charges constatées d'avance   | 107 178 €           | - €                          | 107 178 €           | 51 897 €            |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>15 667 527 €</b> | <b>263 725 €</b>             | <b>15 403 802 €</b> | <b>13 751 900 €</b> |
| <b>TOTAL ACTIF</b>            | <b>41 701 703 €</b> | <b>16 169 394 €</b>          | <b>25 532 308 €</b> | <b>22 755 270 €</b> |

| BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2020      | EXERCICE 2020       |                     | EXERCICE 2019 |             |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------|-------------|
|                                | Montant net         | Montant net         | Montant net   | Montant net |
| <b>PASSIF</b>                  |                     |                     |               |             |
| <b>FONDS PROPRES</b>           |                     |                     |               |             |
| Fonds associatifs              | 689 971 €           | 3 916 047 €         |               |             |
| Réserves                       | 9 936 374 €         | 9 536 414 €         |               |             |
| Report à nouveau               | 951 247 €           | - 2 173 721 €       |               |             |
| Résultat de l'exercice         | 832 967 €           | 404 537 €           |               |             |
| Subventions d'investissement   | 555 742 €           | 239 067 €           |               |             |
| Provisions réglementées        | 1 714 269 €         | 1 092 039 €         |               |             |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>14 680 570 €</b> | <b>13 014 383 €</b> |               |             |
| Fonds dédiés                   | 93 954 €            | - €                 |               |             |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>93 954 €</b>     | <b>- €</b>          |               |             |
| Provisions pour risques        | 59 674 €            | - €                 |               |             |
| Provisions pour charges        | 1 566 318 €         | 1 423 878 €         |               |             |
| Fonds dédiés                   | - €                 | 48 808 €            |               |             |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>1 625 992 €</b>  | <b>1 472 686 €</b>  |               |             |
| <b>DETTES</b>                  |                     |                     |               |             |
| Emprunts et dettes financières | 3 699 000 €         | 2 859 044 €         |               |             |
| Avances et acomptes reçus      | - €                 | 2 790 €             |               |             |
| Dettes fournisseurs            | 1 242 275 €         | 1 274 872 €         |               |             |
| Dettes sociales et fiscales    | 3 366 240 €         | 3 331 710 €         |               |             |
| Dettes sur immobilisations     | 380 430 €           | 178 725 €           |               |             |
| Autres dettes                  | 408 847 €           | 600 253 €           |               |             |
| Produits constatés d'avance    | 35 001 €            | 20 807 €            |               |             |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>9 131 793 €</b>  | <b>8 268 201 €</b>  |               |             |
| <b>TOTAL PASSIF</b>            | <b>25 532 308 €</b> | <b>22 755 270 €</b> |               |             |

# RAPPORT FINANCIER

## COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2020

|  | 2020                | 2019                |
|--|---------------------|---------------------|
| <b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>   |                     |                     |
| Cotisations  | 3 400 €             |                     |
| Ventes de biens  | 1 993 263 €         |                     |
| Ventes de prestations de services  | 5 339 144 €         |                     |
| Ventes de marchandises   |                     | 15 452 €            |
| Production vendue - prestations de services  |                     | 2 848 602 €         |
| Production vendue - divers   |                     | 5 086 417 €         |
| Production stockées ou déstockage de production  | - 8 355 €           | 52 031 €            |
| Production immobilisée   | 9 559 €             | 12 724 €            |
| Produits de tiers financeurs - concours publics et subventions d'exploitation            | 23 555 047 €        |                     |
| Dotations et produits de tarification  |                     | 22 442 363 €        |
| Subventions d'exploitations et participations  |                     | 97 444 €            |
| Ressources liées à la générosité du public (dons manuels)                                | 15 840 €            |                     |
| Contributions financières  | 91 447 €            |                     |
| Reprises sur amortissements et provisions  | 48 932 €            | 55 760 €            |
| Utilisations des fonds dédiés  | 14 792 €            |                     |
| Transferts de charges  |                     | 30 647 €            |
| Autres produits  | 76 623 €            | 5 069 463 €         |
| <b>TOTAL I</b>   | <b>31 139 692 €</b> | <b>35 710 902 €</b> |
| <b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>  |                     |                     |
| Achats de marchandises   | 104 660 €           | 85 116 €            |
| <i>Variation de stock</i>  | 1 309 €             | 773 €               |
| Achats de matières premières et autres approvisionnements                                | 1 479 316 €         |                     |
| <i>Variation de stock</i>  | 6 697 €             |                     |
| Achats de matières premières et fournitures  |                     | 1 086 770 €         |
| <i>Variation de stock</i>  |                     | 18 748 €            |
| Achats d'autres approvisionnements   |                     | 578 614 €           |
| <i>Variation de stock</i>  |                     | 6 997 €             |
| Autres achats et charges externes  | 7 818 034 €         |                     |
| Aides financières  | 8 268 €             |                     |
| Achats non stockés de matières et fournitures  |                     | 1 715 296 €         |
| Services extérieurs et autres  |                     | 5 716 369 €         |
| Impôts, taxes et versements assimilés  | 1 487 418 €         |                     |
| Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunération                                   |                     | 1 421 164 €         |
| Impôts, taxes et versements assimilés autres   |                     | 140 302 €           |
| Salaires et traitements  | 11 872 081 €        | 17 152 138 €        |
| Charges sociales   | 5 766 977 €         | 5 954 752 €         |
| Dotations aux amortissements et aux dépréciations  | 1 157 395 €         |                     |
| Dotations aux amortissements des immobilisations   |                     | 1 183 785 €         |
| Dotations aux dépréciations et aux provisions sur actif circulant                        |                     | 19 379 €            |
| Reports en fonds dédiés  | 41 084 €            |                     |
| Autres charges   | 6 055 €             | 20 031 €            |
| <b>TOTAL II</b>  | <b>29 749 294 €</b> | <b>35 086 240 €</b> |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I-II)</b>  | <b>1 390 397 €</b>  | <b>624 621 €</b>    |
| <b>PRODUITS FINANCIERS</b>   |                     |                     |
| Autres intérêts et produits assimilés  | 24 644 €            |                     |
| Revenus des valeurs mobilières de placement, escomptes obtenus et autres pdts financiers |                     | 28 273 €            |
| <b>TOTAL III</b>   | <b>24 644 €</b>     | <b>28 273 €</b>     |
| <b>CHARGES FINANCIÈRES</b>   |                     |                     |
| Intérêts et charges assimilés  | 43 045 €            | 31 143 €            |
| Différences négatives de change  |                     | 27 €                |
| <b>TOTAL IV</b>  | <b>43 045 €</b>     | <b>31 170 €</b>     |
| <b>RÉSULTAT FINANCIER (III-IV)</b>   | <b>- 18 401 €</b>   | <b>- 2 898 €</b>    |
| <b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>  |                     |                     |
| Sur opérations de gestion  | 138 899 €           | 57 432 €            |
| Sur opérations en capital  | 279 104 €           | 123 544 €           |
| Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges                          | 159 690 €           |                     |
| Reprises sur provisions réglementées pour renouvellement des immobilisations             |                     | 2064 €              |
| Reprises sur provisions réglementées des plus-values nettes d'actif                      |                     | 30 984 €            |
| Reprises sur autres provisions réglementées  |                     | 276 771 €           |
| Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs                             |                     | 29 843 €            |
| <b>TOTAL V</b>   | <b>577 693 €</b>    | <b>495 903 €</b>    |
| <b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>   |                     |                     |
| Sur opérations de gestion  | 47 206 €            | 32 581 €            |
| Sur opérations en capital  | 80 086 €            | 46 353 €            |
| Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions                        | 984 034 €           |                     |
| Dotations aux provisions réglementées des plus-values nettes d'actif                     |                     | 39 518 €            |
| Dotations aux autres provisions réglementées   |                     | 582 631 €           |
| Engagement à réaliser sur ressources affectées   |                     | 29 843 €            |
| <b>TOTAL VI</b>  | <b>1 111 326 €</b>  | <b>730 926 €</b>    |
| <b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V-VI)</b>  | <b>- 533 632 €</b>  | <b>- 235 022 €</b>  |
| Impôts sur les bénéfices (VII)   | 4 868 €             | 6 795 €             |
| <b>TOTAL DES PRODUITS (I-III-V)</b>  | <b>31 742 029 €</b> | <b>35 855 131 €</b> |
| <b>TOTAL DES CHARGES (II-IV-VI-VII)</b>  | <b>30 908 533 €</b> | <b>35 855 131 €</b> |
| <b>EXCÉDENT OU DÉFICIT</b>   | <b>833 496 €</b>    | <b>379 946 €</b>    |



—  
*Adrienne, résidente à la Résidence-autonomie  
de Douarnenez.*

L'association Kan Ar Mor répond bien à sa vocation première léguée par ses fondateurs : non seulement créer et gérer des structures pour accueillir ou accompagner des personnes vulnérables, mais aussi savoir s'adapter à l'évolution des besoins. Notre association doit faire preuve d'innovation mais aussi d'obstination pour faire valoir la juste reconnaissance des projets et parcours de vie des personnes que nous accompagnons.

## 1. METTRE EN ŒUVRE LES ORIENTATIONS DU PROJET ASSOCIATIF

Au regard des enjeux que le projet a rappelé le Conseil d'administration a validé **les orientations issues des travaux des groupes thématiques**, à savoir :

- Le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées et le soutien aux actions favorisant le lien social.
- Le dynamisme de la vie associative, l'évolution de nos organisations et la poursuite de la réflexion sur les modèles socio-économiques.
- L'adaptation et la diversification de nos formes d'accompagnements.
- La définition d'une politique qualité afin de poursuivre la dynamique d'amélioration de la qualité et la réflexion éthique.
- La coopération (pouvoirs publics, associations, entreprises...) et le développement des partenariats au service du projet associatif.
- L'affirmation d'une ambition et la mise en œuvre d'une politique en faveur d'un développement durable.

## 2. ACCOMPAGNER LA RÉORGANISATION DES DIRECTIONS ET DES SERVICES AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF

Cette réorganisation a été pensée certes comme un outil d'exécution du projet, mais se devait de plus d'intégrer des départs en retraite en 2021 qui vont fortement faire évoluer le conseil de direction de l'association (cf. organigramme pages 22 et 23).

Concernant l'accompagnement des usagers, notre organisation doit dans le même temps affirmer et être la traduction de notre volonté d'assurer la continuité du parcours des personnes accompagnées. L'accompagnement par exemple d'un travailleur d'ESAT tant sur son lieu de travail qu'au niveau de son hébergement doit être pensé comme global. C'est donc la question de la vie de la personne accompagnée sur un bassin de vie, sur un territoire qui doit être interrogée.

Concernant les enjeux économiques, au regard des investissements très importants d'ores-et-déjà engagés,

au regard des investissements encore notables à venir (cf. audit sur l'immobilier et les travaux à réaliser...), au regard d'une actualité politique qui tend à redéfinir les missions et moyens de ces établissements, au regard enfin de conséquences de la crise sanitaire sur nos activités de production, notre secteur des ESAT et de notre Entreprise Adaptée, doit sans aucun doute bénéficier d'une politique dédiée. Ainsi, tout en affirmant une très claire ambition économique et sociale, nous devons aussi rechercher les conditions d'un développement plus cohérent et une visibilité / lisibilité stratégique plus grande.

Concernant notre développement, notre projet associatif affiche clairement une volonté de développement de notre accompagnement en direction des personnes âgées et une détermination à développer la diversité de nos accompagnements dans le secteur personnes handicapées, à partir notamment de la dimension territoriale de nos services à domicile. Il s'agit donc d'intégrer à la question de la réorganisation des directions, les critères de parcours de la personne accompagnée, de notion de territoires, d'enjeux économiques du secteur des ESAT et des EA, de développement de nos accompagnements personnes âgées et personnes handicapées.

- La confirmation d'une direction **ESAT de Carhaix, Foyers de Carhaix et Pleyben**.
- La création d'une direction **ESAT de Douarnenez et Cap-Sizun et Foyers de Douarnenez et Pont-Croix**.
- La création d'une direction **ESAT de Ty Hent Glaz et ADC** portant donc une mission associative d'animation du secteur.
- La création d'une direction **ESAT de Kergonan et Foyers de Quimper** portant une mission associative de développement des dispositifs d'accompagnement des travailleurs d'ESAT (futurs travailleurs, en poste, en évolution vers...), mise en œuvre de ressources en matière d'évaluation, d'insertion et de suivi et ré-interrogation de la participation des travailleurs à la vie de leur établissement et la question de la citoyenneté par le levier de l'AGOKAM.
- La confirmation d'une direction des **Foyers de Kernével et Rosporden**.
- La création d'une double direction **Foyer d'Audierne / Résidence-autonomie de Douarnenez** ayant pour mission de développer les réponses aux besoins d'accompagnements des personnes âgées sur les territoires sur lesquels notre association est présente.
- La création d'une direction **SAVS / SAMSAH et Foyer de Plomelin** en charge d'une mission associative de développement de la diversité des accompagnements des personnes en situation de handicap.

### 3. ALIMENTER LA RÉDACTION DU FUTUR CPOM PAR LES TRAVAUX DU PROJET ASSOCIATIF, LE SCHÉMA DÉPARTEMENTAL HANDICAP, LE PROJET RÉGIONAL DE SANTÉ...

Nous partageons avec l'ARS et le Conseil départemental un diagnostic qui a permis de préciser 15 objectifs opérationnels que les prochains mois vont nous permettre de décliner en fiches actions :

- **Développer la démarche d'amélioration continue de la qualité et communiquer** autour des actions menées auprès des professionnels et des personnes accompagnées.
- **Faire évoluer l'offre existante** vers une organisation plus souple et plus inclusive.
- **Accompagner le vieillissement** des personnes handicapées.
- **Développer l'aide aux aidants** des personnes en situation de handicap et **le droit au répit**.
- **Contribuer à l'insertion professionnelle** des personnes en situation de handicap.
- **Favoriser l'accès des personnes accompagnées à la vie sociale**, à la vie affective et sexuelle et à la parentalité, à la citoyenneté, aux loisirs, au sport et à la culture.
- **Améliorer l'accompagnement** des personnes avec troubles du spectre de l'autisme (TSA).
- **Garantir un accompagnement adapté** aux personnes en situation de handicap psychique.
- **Adapter l'accompagnement** aux besoins des personnes polyhandicapées.
- **Optimiser la gestion des ressources humaines** et améliorer l'attractivité de l'établissement.
- **Adapter l'immobilier et les locaux** au regard de l'évolution des publics accueillis.
- Engager le(s) établissement(s) dans le **développement durable**.
- **Fiabiliser les systèmes d'information** et développer les nouveaux outils de partage de données entre professionnels.
- **Développer des actions de prévention et d'éducation à la santé** adaptées aux publics accueillis.
- **Participer à la réponse accompagnée pour tous (RAPT)** et s'inscrire dans des démarches partenariales.

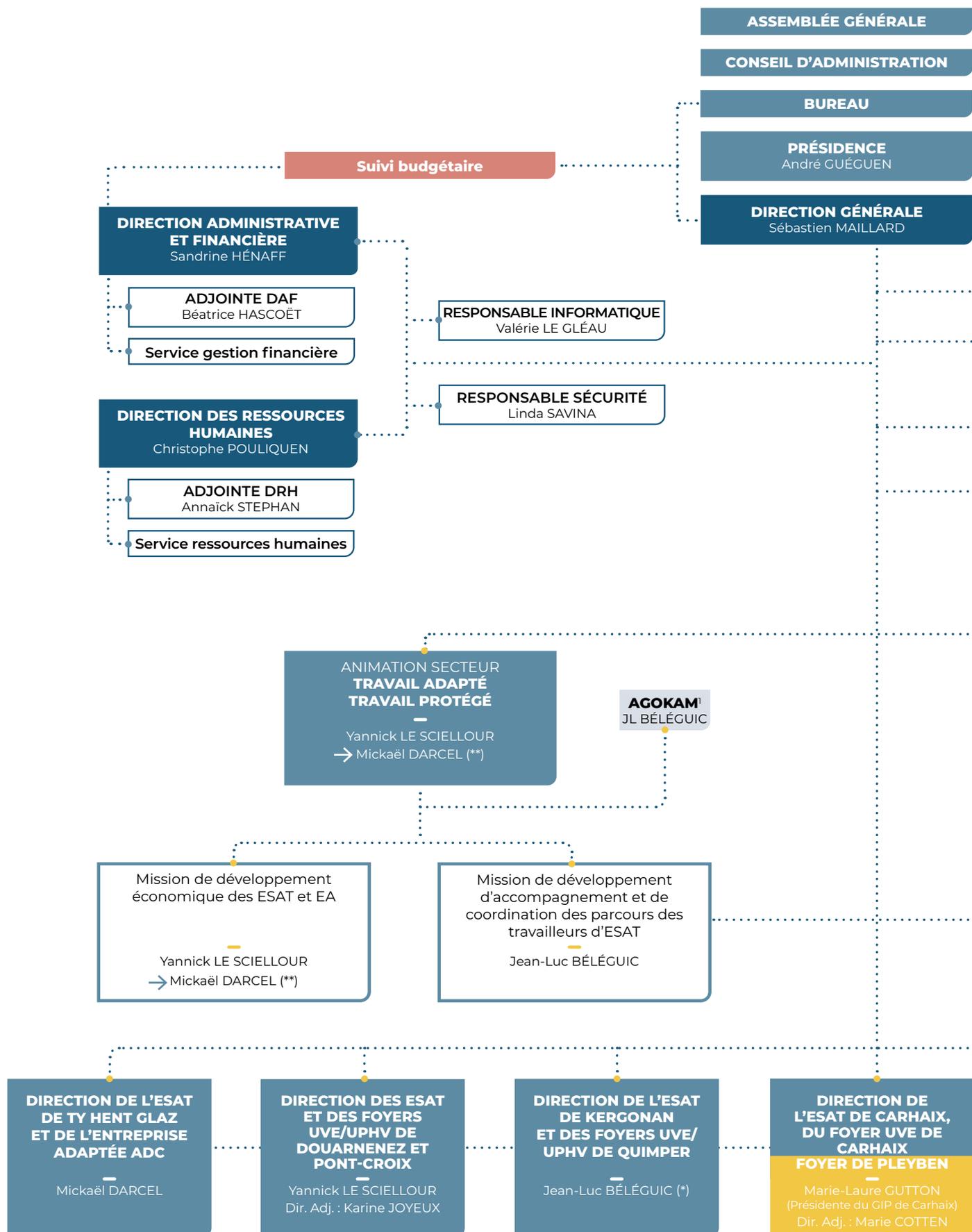
Nous devrions être en capacité de signer le CPOM intégrant ces objectifs en novembre 2021 et devrons, avec les autorités de tarification, être vigilants aux critères retenus devant permettre la mesure de l'activité.

### 4. SOUTENIR ET ACCOMPAGNER LES PROJETS

Soutenir et accompagner les projets :

- Préciser le projet de rénovation et d'extension du Foyer de Kernével (Finistère Habitat).
- Accompagner la rénovation de l'ESAT de Carhaix.
- Accompagner de la rénovation / extension des Foyers UVE de Quimper Ty Bos et Kéromnès (OPAC).
- Lancer le projet de rénovation du Foyer de Pont-Croix (SA HLM « Les Foyers de Rennes »).
- Préciser à la SA HLM « Les Foyers de Rennes » le projet de rénovation du Foyer de Carhaix.
- Mettre en place une politique associative d'investissement, de production et de commercialisation pour le secteur du travail adapté et protégé.
- Accompagner la mise en place de l'atelier d'insertion social et handicap à Carhaix.
- Préciser le projet de verger cidricole sur le domaine de Kerbernez dans le cadre d'un partenariat avec la Fondation Massé-Trévidy et la Fondation Claude Pompidou.

# ORGANIGRAMME ASSOCIATIF



<sup>1</sup> AGOKAM : Association pour la Gestion des Œuvres sociales de Kan Ar Mor.  
<sup>2</sup> ASCKAM : Association Sportive et Culturelle de Kan Ar Mor.

**CONSEIL DE DIRECTION**

**CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT**

**RESPONSABLE QUALITÉ**  
Corinne HELLO

**CHARGÉE DE COMMUNICATION**  
Hélène LANIESSE

Commission de régulation  
des admissions et des  
parcours

Comité de réflexions éthiques

Groupe de travail sur les  
pratiques et stratégies  
d'accompagnement

Commission communication

Commission projets  
et planification des  
investissements

Animation secteur  
**ACCOMPAGNEMENT SOCIAL  
en hébergement et à domicile**

Jean-Yves COIGNEC  
→ Jean-François FILY (\*)

**ASCKAM<sup>2</sup>**  
G. GUILLOU

Mission de développement de la  
diversité des accompagnements  
des personnes en situation de  
handicap

Jean-François FILY

Mission de développement  
des accompagnements des  
personnes âgées

Gwénaëlle GUILLOU

**DIRECTION DES SAVS  
SAMSAH ET DU FOYER  
DE PLOMELIN**

Jean-François FILY (\*)  
(à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021)  
D. Adj : Catherine PÉRENNOU

**DIRECTION DES  
FOYERS DE KERNÉVEL  
ET DE ROSPORDEN**

Florence MARTIN-BALAC

**DIRECTION DU FOYER  
D'AUDIERNE ET  
DE LA RÉSIDENCE-  
AUTONOMIE DE  
DOUARNENEZ**

Gwénaëlle GUILLOU

\* En lien avec le départ en retraite de Jean-Yves COIGNEC en juin 2021 pour les Foyers UVE/UPHV de Quimper et le Foyer de vie de Plomelin.

\*\* En lien avec le départ en retraite de Yannick LE SCIELOU en novembre 2021.

## **ASSOCIATION KAN AR MOR**

7, rue Jean Peuziat  
BP 306  
29173 DOUARNENEZ CEDEX  
02 98 74 01 98  
siege.social@kanarmor.fr



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