

Exercice
2022



VENDREDI 23 JUIN 2023

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



Au plus près... de la vie ordinaire !

www.kanarmor.fr



Au plus près...

DE LA VIE ORDINAIRE



Près de
500
SALARIÉS EN CDI



30
ÉTABLISSEMENTS &
SERVICES DANS LE FINISTÈRE



SOMMAIRE

RAPPORT MORAL	4
RAPPORT D'ACTIVITÉ	6
RAPPORT FINANCIER	12
RAPPORT D'ORIENTATIONS	18
POLITIQUE QUALITÉ & GESTION DES RISQUES	22

Plus de 
1080
PERSONNES
ACCOMPAGNÉES

- 5 établissements et services d'aide par le travail (ESAT)
- 1 entreprise adaptée (EA)
- 1 atelier d'insertion professionnelle
- 4 unités de vie extérieure (UVE) (foyers d'hébergement pour travailleurs handicapés)
- 5 foyers de vie
- 3 foyers d'accueil médicalisé (FAM)
- 2 unités pour personnes handicapées vieillissantes (UPHV)
- 2 services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS)
- 2 services d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH)
- 3 services d'accueil de jour
- 1 service d'accueil temporaire
- 1 résidence-autonomie pour personnes âgées



Au plus près...

DE NOS AMBITIONS

RAPPORT MORAL

L'année 2022, objet de cette assemblée générale restera dans nos mémoires comme celle de la réduction, malgré quelques alertes, des contraintes liées à la crise sanitaire dite de « Covid-19 ». C'est aussi celle de la **poursuite des actions du collectif finistérien employeurs/syndicats dans le cadre de la reconnaissance de nos salariés.**



NOTRE MOBILISATION RESTE ENTIÈRE ET LES ACTIONS QUI ONT ÉTÉ MENÉES DOIVENT SE POURSUIVRE

En effet et pour mémoire, si la pandémie a été l'occasion de revalorisations salariales dans le sanitaire, nos salariés étaient injustement oubliés. Si nos actions, celles des fédérations, unions, syndicats ont permis d'obtenir gain de cause en ce qui concerne l'application du Ségur dans un premier temps aux fonctions «soin», puis à celles d'accompagnement, nos salariés des services généraux et missions support en sont toujours exclus.

Notre mobilisation reste entière et les actions qui ont été menées doivent se poursuivre, tant cette attitude envers les «premiers de corvée» des temps de crise est insupportable et, rappelons-le, discriminatoire par rapport à leurs collègues du sanitaire. C'est pour moi l'occasion de remercier ceux qui y participent.

Simultanément, et sous la pression des opérateurs dont nous sommes, les travaux de refondation de nos conventions collectives se poursuivent à Paris mais l'enveloppe financière envisagée paraît contrainte au regard des enjeux.



LE PACTE DE PLEYBEN

2022 c'est encore l'année de présentation du «**Pacte de Pleyben**» qui annonce le doublement de création de places d'hébergement ou de services initialement prévues au 5^e schéma départemental en direction du handi-

cap, d'une ambition inespérée (plus de 650 places) qui marque la priorité de la nouvelle majorité. Comme vous le constaterez, nous y participons activement avec la volonté d'un élargissement de notre palette de réponses dans le respect de notre objet en direction des personnes vulnérables et de nos valeurs historiques. Sébastien Maillard développera ce volet largement dans l'exposé de son rapport d'activité.



UNE INFLATION GÉNÉRALISÉE

C'est aussi et malheureusement celle du début de la crise ukrainienne, de ses conséquences sur notre économie et d'une reprise pour le moins conséquente d'une **inflation généralisée**. L'obstination de l'État à n'y répondre que par des aides partielles et ciblées heurte. Le droit et l'équité doivent retrouver leurs places. L'État n'a pas non plus envisagé une hausse des dotations à la hauteur des effets de l'inflation, notamment en direction des départements.

La poursuite malvenue des politiques de contraintes normatives ou de choix politiques antérieurs dans cette conjoncture financière pèse tout autant. Ce sont par exemple des prix de fluides qui explosent sans mesure corrective suffisante. Ainsi, notre pays a choisi de se maintenir dans la directive de l'Europe d'indexation de l'énergie dite «propre» sur le prix du gaz, ou encore des véhicules utilitaires et collectifs, indispensables au fonctionnement de nos établissements qui se voient appliquer un «malus écologique» coûteux et «incontournable» faute d'alternative crédible. On peut rappeler aussi l'obligation récente de veilleurs de nuits dans des habitats inclusifs ou dans des unités de vie extérieure sans égard pour l'autonomie des résidents ou une harmonisation avec des dispositifs similaires comme les résidences autonomie... qui viennent aggraver les répercussions budgétaires.

Le pouvoir d'achat enfin de ceux qui ont bénéficié d'augmentations salariales sérode, les autres subissent un déclassement supplémentaire évident qui vient aggraver le déficit d'attractivité de nos associations et nos difficultés de recrutement. Même si notre association est pour le moment relativement épargnée, tout cela appelle à la vigilance. En effet, si notre situation financière reste saine et celle de l'emploi supportable, d'autres rencontrent des difficultés ou sont amenés à renoncer à l'accueil de personnes âgées ou handicapées, faute de personnel. Il apparaît aussi que le département, malgré une évidente bonne volonté se trouve «empêché», ou dans ses

projets ou dans la qualité de ceux-ci, et que nous risquons nous même de ne pouvoir répondre aux commandes. Tout cela gêne bien évidemment notre souci de retrouver rapidement la qualité de service d'avant Covid.



L'IMPORTANCE D'AGIR ENSEMBLE

Nous nous sommes récemment mobilisés en inter associatif (les groupements d'associations Aramis et Solida'cité ont contesté conjointement le taux directeur initialement fixé de 1% par le département pour 2023). Nous avons été entendus et nous pouvons nous féliciter que ce dernier ait été élevé à 3,5%. Pour autant, il ne prend pas en compte les augmentations salariales de la convention collective obtenues en début d'année avec effet rétroactif au mois de juillet 2022, soit 300 000€ en 2022 pour Kan ar Mor. Nous envisageons les choses autrement. Nos engageurs sont responsables des politiques qu'ils engagent et doivent honorer le coût de leurs commandes. Les stratégies d'évitement ou les artifices de non opposabilité au prétexte de CPOM sont condamnables. La fragilisation de nos trésoreries au profit de la puissance publique est inenvisageable. Cela mettrait gravement en cause notre sécurité, nos capacités d'investissement et notre liberté.



UNE ÉQUIPE ENGAGÉE

Dans l'intérêt premier des personnes que nous accompagnons, avec vous et tous nos collègues du Finistère, nous restons vigilants et déterminés dans nos actions. Vos représentants au Conseil d'administration ou au bureau sont à l'œuvre, plus que jamais pour remédier à



Un contexte financier fragilisé par plusieurs mesures politiques.

ces constats, qu'il me soit permis de les remercier parce que grâce à eux, notre volonté d'amélioration des conditions de travail, d'hébergement et d'accompagnement ainsi que celle d'un développement en phase avec les besoins des territoires où nous sommes implantés, reste totale et intacte.

André GUÉGUEN, Président.



Au plus près...

DE NOS ENGAGEMENTS

RAPPORT D'ACTIVITÉ

L'année 2022, n'a pas été inutile pour « digérer » encore les nombreux changements qui ont eu lieu dans l'organisation des directions et de services. La **stabilisation de notre organisation** est bien évidemment une des clefs de la mise en œuvre des orientations politiques du projet associatif et des objectifs opérationnels décrits dans le **CPOM** (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) **applicable depuis le 1^{er} janvier 2022.**



LE CPOM ET L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT

Par la signature de ce CPOM, notre association s'est engagée à participer à **l'innovation et à l'évolution de l'offre d'accompagnement** en mettant en œuvre des places supplémentaires suite à la validation d'un certain nombre de projets présentés dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt lancé par le Conseil départemental.

Les projets retenus sont :

- La transformation de 93 places d'Unité de Vie Extérieure (UVE) à Pont-Croix et Douarnenez en 93 places de Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) dit renforcé, dont 10 places dédiées à l'accompagnement de jeunes adultes en situation d'amendement Creton.
- L'extension de notre SAVS « handicap psychique » de 16 places à Quimper et 8 places à Carhaix.
- La création d'un Service d'Accompagnement Renforcé à partir du Domicile (SARD) qui se traduit par 16 places dédiées (8 places avec des moyens renforcés et 8 nouvelles places créées).
- La création d'un agrément Personne Handicapée Vieillesse (PHV) au SAVS de Quimper.
- La création d'un habitat inclusif de 6 places à Pont-Croix.

Accompagnement des gestes du quotidien en foyer de vie.

Le 4 mars 2022, Monsieur Maël DECALAN, Président du Conseil départemental avec Sophie CLUZEL, Secrétaire d'État en charge des personnes handicapées, en présence de Richard FERRAND, Président de l'Assemblée nationale et des représentants de l'Éducation Nationale, de l'ARS (Agence Régionale de Santé), de la préfecture, ont exposé **le plan handicap pour le Finistère.**

Nous avons en 2021 déploré l'insuffisance de la programmation initiale au regard de la pénurie de réponses, notamment en matière d'hébergement, mais les annonces du 4 mars sanctifiées par un « pacte » entre les différentes administrations ont été favorablement saluées. Nous avons participé à notre dimension à cette volonté de renforcer la qualité des services de la MDPH, d'augmenter le nombre de places, d'inscrire les différents acteurs dans une logique de parcours, de faire connaître les solutions de répit et de développer un réseau d'entraide.



L'INSCRIPTION DE NOTRE ACTION DANS UNE LOGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS: SOLIDA'CITÉ, PTSM (PROJET TERRITORIAL DE SANTÉ MENTALE), COMMUNAUTÉ 360...

Notre association inscrit son action dans une logique partenariale plus particulièrement au sein du **regroupement d'associations, Solida'cité.** Ainsi, nous avons eu des retours favorables sur des projets portés avec certains de nos collègues composant Solida'cité (La Sauvegarde 29, la Sauvegarde 56, la fondation Massé-Trévidy, les Genêts d'Or et Sevel Services).

APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT RELATIF À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE EN SANTÉ ET À LA CRÉATION DE CONSEILLERS ET COORDINATEURS

L'accompagnement des acteurs hospitaliers et médico-sociaux dans la mise en place d'une politique d'efficacité énergétique et de transition écologique est une des ambitions portées en conclusion du Ségur de la santé. Ainsi, la sensibilisation et l'accompagnement du secteur dans ces démarches, sont primordiales pour enclencher une dynamique et faire évoluer les acteurs en matière de développement durable, résilience climatique et système de management de l'énergie.



La réponse favorable obtenue qui nous permettra de disposer d'une ressource mutualisée sur ces sujets est une opportunité considérable au moment où ces questions prennent une importance éminemment stratégique.

APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT DESTINÉ À FAIRE ÉMERGER DES PROJETS CONTRIBUANT À COMPLÉTER L'OFFRE ACTUELLE AUTOUR DES SOLUTIONS DE RÉPIT

Afin de bénéficier de leur connaissance, l'ARS a organisé, auprès des opérateurs accompagnant des personnes en situation de handicap, cet appel à projet. L'objectif premier d'une solution de répit est de permettre de soulager les proches aidants par le relai de la prise en charge de la personne aidée. Elle libère l'aidant en se substituant à lui par une prise en charge de qualité et adaptée de la personne en situation de handicap. Les différentes modalités de répit dans leurs diversités, dont l'accueil temporaire, participent ainsi aux réponses apportées à différents enjeux et objectifs de politiques publiques sur le soutien à l'inclusion des personnes handicapées en milieu ordinaire.

Il nous semblait indispensable que celui-ci respecte et s'inscrive dans la logique des coopérations mises en place autour des dispositifs de coordination et d'intégration territoriale voire d'accompagnement spécifique telle que la communauté 360.



L'OBJECTIF PREMIER D'UNE SOLUTION DE RÉPIT EST DE PERMETTRE DE SOULAGER LES PROCHES AIDANTS PAR LE RELAI DE LA PRISE EN CHARGE DE LA PERSONNE AIDÉE.

LES MISSIONS ET LES OBJECTIFS DE LA COMMUNAUTÉ 360

- Organiser des solutions concrètes répondant aux aspirations des personnes en situation de handicap et leurs aidants en première intention dans le droit commun.
- Repérer les personnes sans solution pour leur proposer des réponses concrètes dans le cadre d'un plan d'actions co-construit avec les acteurs du territoire et en premier lieu les associations de représentants des personnes en situation de handicap.
- Être un levier d'innovation et de transformation, de l'offre de droit commun et spécialisée, en lien avec les acteurs institutionnels concernés.

Si l'organisation opérationnelle de la communauté 360 a été confiée à la fondation Ildys en s'appuyant sur la structuration du PCPE (Pôle de Compétences et de Prestations Externalisées) qui mobilise les acteurs médico-sociaux du département selon une cartographie de territoire établie en fonction des besoins, **la gouvernance politique de la communauté 360 est assurée par le groupement des deux associations Aramis et Solida'Citè** qui dans le cadre du champ d'intervention de la communauté 360, doivent s'assurer de la cohérence des activités menées.

Spectacles et animations au foyer de Ker Odet en mai 2023 avec les résidents et les encadrants.



CHEFFERIE DE PROJET TERRITORIAL DE SANTÉ MENTALE (PTSM)

Enfin dans cette logique partenariale et dans le cadre plus spécifique des actions en faveur de la santé mentale, il est à noter aussi notre participation à la chefferie de PTSM. À l'issue du processus d'approbation par le Directeur général de l'ARS, le PTSM 29 a été arrêté pour une durée de cinq ans. La mise en œuvre de celui-ci s'est traduite 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.



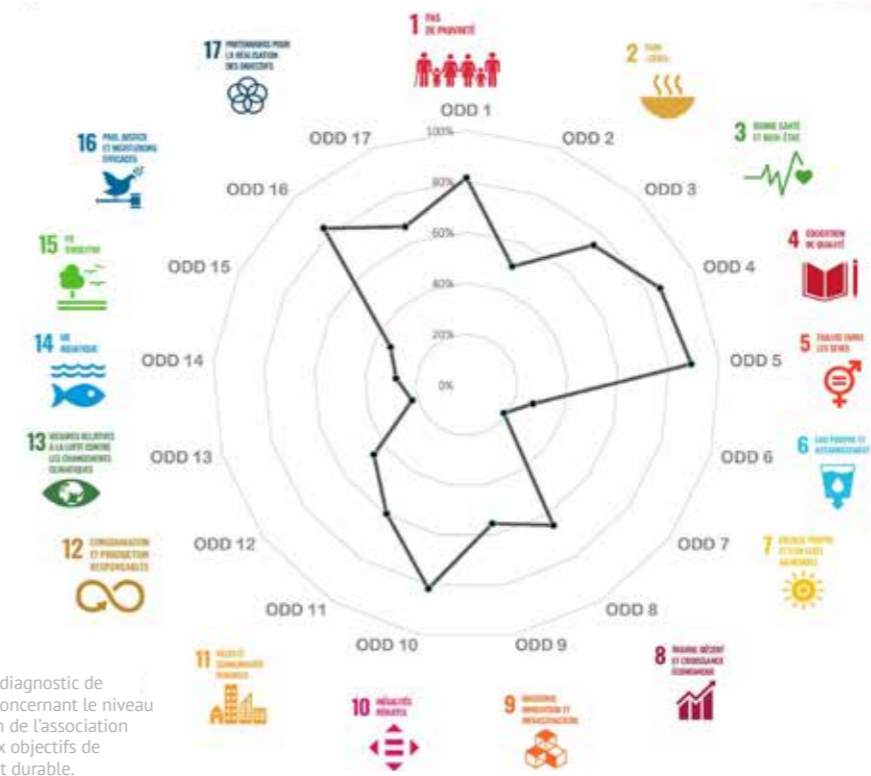
UNE DÉMARCHÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LOGIQUES DE PARCOURS POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DE PRISE EN CHARGE DES PERSONNES

Il ne s'agit pas ici de lister de manière exhaustive l'ensemble des formes de partenariats et de coopérations mais nous pouvons encore noter symboliquement :

- La volonté de **renforcer notre partenariat avec l'EPSM Sud Finistère** (Établissement Public en Santé Mentale) dans le cadre notamment de la réflexion engagée avec cette institution concernant l'avenir du Groupement d'Intérêt Public (GIP) de Ty Hent Glaz.
- Sur le secteur accompagnement des personnes âgées, notre participation et notre adhésion au GCSMS PARTAGE rassemblant des EHPAD et des résidences autonomie de Cornouaille avec pour objectifs notamment, d'engager une **nouvelle dynamique de coopération** entre les EHPAD et les résidences autonomie, d'**identifier les besoins des établissements et les moyens éventuellement mutualisables** entre eux ou encore de **partager les bonnes pratiques professionnelles**. Le plan d'actions en cours et projeté prévoit notamment pour 2022 de travailler en commun sur les thématiques suivantes : formation mutualisée « aide sociale », plan de sécurisation informatique, mise en concurrence des organismes habilités par la HAS (Haute Autorité de Santé) pour conduire des évaluations externes...
- En lien avec une des orientations de notre projet associatif et un des axes forts du plan handicap, notre **mandat au sein du Conseil d'administration de l'association « Ti Bihan Kloar »** portant un projet de halte répit avec la municipalité de Clohars-Carnoët.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Niveau de contribution de la démarche RSE dans l'association



Restitution du diagnostic de Biomattitude concernant le niveau de contribution de l'association par rapport aux objectifs de développement durable. Ce compte rendu a donné le point de départ, le 30 juin 2022, des actions actuellement enclenchées.



L'ANNÉE AURA ÉTÉ MARQUÉE PAR UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE DÉGRADÉ DU FAIT DE L'INFLATION IMPACTANT L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Notre association subit aussi une inflation inédite qui impacte fortement nos budgets. C'est le cas en particulier pour les ESAT et leurs résultats. Nous avons une vigilance particulière sur l'un d'entre eux, l'ESAT de Douarnenez, constatant des pertes de marchés.

Une vigilance particulière aussi sur la situation de la résidence autonomie Le Golven. Depuis le mois de janvier 2022, notre association a sollicité les services du Conseil départemental du Finistère à plusieurs reprises au sujet des difficultés auxquelles nous sommes confrontés dans la gestion de cette résidence autonomie à Douarnenez.

En effet, dans la suite des difficultés conjoncturelles rencontrées sur le territoire et notamment de la pandémie dite de la « Covid-19 », il avait été convenu avec les pouvoirs publics que la sécurité des résidents constituait un impératif, même si elle engendrait des surcoûts.

Notre association s'est évertuée dans l'intérêt des usagers à pallier à la rupture de la filière vers les EHPAD mais cette situation et la persistance de la

pandémie ont aussi eu un impact sur notre capacité à atteindre le taux d'occupation cible.

Le Golven, établissement habilité à l'aide sociale bénéficiaire, seul, d'un CPOM, déjà obsolète au regard de l'inflation. Il ne dispose d'aucune réserve et toute mutualisation budgétaire est exclue. Des travaux nécessaires sont enfin reportés dans la crainte d'une augmentation de la redevance du bailleur social.

Il nous est par ailleurs impossible d'agir sur nos recettes sans évolution du taux directeur fixé par le Département. Sans équilibre budgétaire, c'est l'existence même de cet établissement, dont l'utilité n'est plus à démontrer qui est à terme menacé.



UNE AUTRE VIGILANCE EST CELLE DE LA MAÎTRISE DE NOS BUDGETS DES RESSOURCES HUMAINES

Nous avons engagé un certain nombre de travaux relatifs à la mise en œuvre d'une nouvelle solution logiciel de Système d'Information sur les Ressources Humaines (SIRH). Ce nouvel outil qui doit gérer et traiter les informations détaillées sur les salariés ainsi que les politiques et procédures relatives aux ressources humaines doit nous permettre d'optimiser notre gestion en retravaillant notamment les plannings. Enfin sur ce sujet, le recrutement d'une personne en charge du contrôle de gestion devra apporter aux directions des repères de gestion pour qu'ils puissent prendre les mesures correctives dans des délais plus courts.

Sébastien MAILLARD, Directeur général.



LA DÉMARCHÉ RSE, FIL ROUGE DE NOS ACTIONS

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) doit nous permettre de gérer nos impacts économiques, sociaux et environnementaux. Elle représente l'un des moyens privilégiés pour réaliser des objectifs de développement durable. Il s'agira d'explorer des pistes pour progresser de manière effective en s'adressant à l'ensemble des acteurs concernés :

- Quels axes d'amélioration sur le plan de la gouvernance associative ?
- Quels critères « responsables » dans nos accords ?
- Comment mieux les associer et sensibiliser les personnels, les directions ou encore les pouvoirs publics ?

Nous avons confié à l'agence Biomattitude, une mission, celle d'élaborer, dans un premier temps, l'état des lieux de l'association.



COORDINATION DU TRAVAIL ADAPTÉ ET PROTÉGÉ (KAMAC)

Quatre axes se dégagent de la coordination de travail en 2022. Ces sujets majeurs n'occultent pas les sujets d'actualité qui font l'objet d'échanges lors de nos réunions : les activités, les victoires des uns, les besoins de partage des autres, etc.

ADAPTER ET AMÉLIORER L'OFFRE DE SERVICE

Le développement principal concerne le projet d'établissement. Il doit s'adapter au contexte de la structure et aux besoins des usagers. Voici trois déclinaisons concrètes :

- La demi-journée du Conseil d'administration de Kan Ar Mor en octobre, pour un premier temps de travail sur la vision pour les ESAT de l'association suite au plan de transformation.
- La mise en place d'un groupe de travail relatif aux projets d'établissements. Une problématique permettant d'associer les salariés d'ESAT à la réécriture de ce projet.
- La mise en œuvre dans chaque ESAT, du travail de réécriture, en fonction d'un calendrier que nous avons arrêté ensemble.

AMÉLIORER LA PERSONNALISATION ET LA QUALITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT

Le travail sur le livret d'accueil se finalise actuellement. La réécriture du règlement de fonctionnement, en parallèle, a commencé. Il est en lien avec les « nouveaux droits » des travailleurs (plan de transformation des ESAT). Nous avons besoin, aujourd'hui, que ce document soit actualisé, pour plus de cohérence.



Travailleurs d'ESAT en activité filet et espaces verts.



COORDINATION DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL EN HÉBERGEMENT ET À DOMICILE (CASHD)

Les temps de coordination sont, en premier lieu, un temps d'échange entre les professionnels cadres sur les enjeux du secteur, sur les métiers de management dans le médico-social afin de faire face aux potentielles difficultés rencontrées. Ces moments permettent également d'échanger de l'information afin d'avoir un socle commun de connaissance pour alimenter le travail collectif.

La mise en œuvre de la dynamique de la coordination s'effectue dans une démarche participative et co-construite avec l'ensemble des cadres concernés au regard du projet associatif et des orientations des politiques publiques. Le travail concernant les deux outils de la loi 2002 (livret d'accueil et règlement de fonctionnement), de même que le plan bleu, se fait en lien avec la coordination KAMAC afin de ne pas effectuer de doublon, optimiser le travail des coordinations et appliquer à tous les services et établissements de l'association des réponses et outils associatifs tout en respectant les particulari-

METTRE EN ŒUVRE LE PLAN DE TRANSFORMATION DES ESAT

Domine une question très administrative : faut-il une aide au poste ou un agrément unique ? Cette interrogation permet de mettre en lumière une réelle incohérence entre les deux services de l'État : ARS (Agence Régionale de Santé) et ASP (Allocation de Sécurisation Professionnelle). Cette question, à ce jour, n'a pas encore connu son épilogue. Nous avons sur cet axe, également, répondu à des appels à projet via le FATESAT (Fond d'Aide à la Transformation des ESAT). Nous avons été retenus dans trois d'entre eux.

STRUCTURER LES FILIÈRES MÉTIERS DES ESAT ET DES ENTREPRISES ADAPTÉES

Les bases de la filière restauration ont été posées fin 2022. Cette filière est un dispositif qui permet de faire travailler les cuisines ensemble sur de nombreux sujets, en partageant les pratiques dans un objectif de progrès. Nous continuons aussi, de faire avancer le projet de la boutique en ligne concernant le site www.kanarmor-ateliers.fr. Pour rappel, notre objectif est de vendre nos produits en autonomie par le biais de cette plateforme tout en gérant nos stocks en direct.

Mickaël DARCEL, Coordinateur de la KAMAC.



PUBLICS ACCUEILLIS DANS LES ÉTABLISSEMENTS ET LES SERVICES

L'association est agréée pour 1184 places d'établissement ou de service.

	AGRÈMENTS
ESAT + atelier alterné	305 + 28
Foyer UVE + SAVS habitat	177
Foyer UPHV	14
Accueil de jour	33
Foyer de vie	142
FAM	58
Accueil temporaire	15
SAVS-SAMSAH	295
Résidence autonomie	51

1084 personnes ont été accompagnées au titre d'un ou de plusieurs agréments. Ce chiffre relève principalement des accompagnements de personnes en situation de handicap, mais également de la résidence autonomie de Douarnenez qui accueille des personnes âgées. Pour être exhaustif, nous pouvons ajouter les 42 salariés en situation de handicap de l'entreprise adaptée « Ateliers de Comouaille » ainsi que les 56 places de l'ESAT de Ty Hent Glaz. Notons que 102 personnes relevant du SAVS travaillent au sein d'un ESAT de notre association.

QUELQUES CHIFFRES :

- 131 admissions ont été prononcées pour 111 sorties. Malheureusement, 20 personnes sont décédées durant l'année 2022.
- La moyenne d'âge des travailleurs d'ESAT est de 40 ans. Celle des foyers de vie est de 51 ans et de 57 ans pour les FAM.
- 129 personnes, dont 48 relevant de l'association Kan Ar Mor, ont bénéficié du dispositif d'accueil temporaire à Plomelin.
- La résidence autonomie a accueilli 59 personnes âgées (moyenne d'âge de 88 ans).

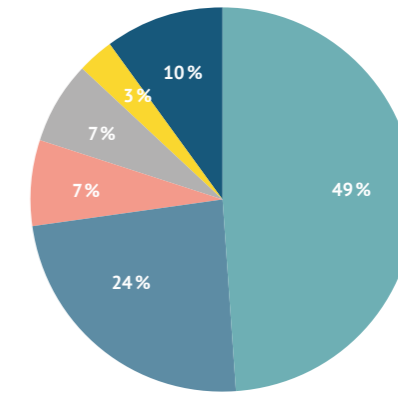
Jean-Luc BÉLÉGUIC, Animateur de la commission associative des parcours.



RESSOURCES HUMAINES BILAN SOCIAL

Au 31 décembre 2022, l'association comptait, en effectif physique, 494 salariés en CDI. Au cours de l'année 2022, 256 personnes en CDD sont intervenues sur un ou plusieurs contrats, équivalent en moyenne à 76,78 temps plein. 17 personnes en contrat par alternance ont été accueillies, ainsi que trois contrats aidés (CUI-CAE).

- Les métiers restent fortement féminisés avec 73 % de femmes.
- Près de 21 % des femmes en CDI sont à temps partiel contre 9 % des hommes.
- 85 % des salariés sont en accompagnement direct auprès des personnes.
- La moyenne d'âge est de 45,36 ans (soit +0,06 par rapport à 2022). La résidence Le Golven a la moyenne d'âge la plus élevée avec 52,2 ans.



Répartition entre les établissements :

- Foyer de vie : 49%
- ESAT : 24%
- Siège social : 7%
- SAVS-SAMSAH : 7%
- Résidence autonomie Le Golven : 3%
- Foyer UVE : 10%

LES MOUVEMENTS

Le nombre de mouvements est en hausse comparé à 2020. En effet, 80 personnes ont été recrutées en CDI et 63 ont quitté l'association dont 15 dans le cadre de départs en retraite. Au cours de l'année 2022, 4165 contrats ont été réalisés pour 322 personnes.

LA FORMATION PROFESSIONNELLE

L'année 2022 est une année de transition en matière de formation. Après deux années perturbées par la crise sanitaire, les formations reprennent et un travail est réalisé pour améliorer son organisation et la mise en œuvre du plan de formation. Les effets de ces travaux ne seront visibles qu'en 2023. Ainsi, 51 formations financées sur le plan de développement des compétences ont pu être organisées pour 5125 heures. 287 salariés ont pu suivre au moins une formation en 2022, pour un budget global de 194000€. L'association continue de soutenir la formation diplômante en interne. Ainsi 3250 heures y ont été consacrées et réparties comme suit : 1 formation surveillant de nuit qualifié, 2 certificats de moniteur d'atelier, 2 recherches en actions qualifiantes. Kan Ar Mor a également accueilli dans le cadre de la formation par l'alternance 4 nouveaux contrats de professionnalisation AES (Accompagnement Éducatif et Social). Elle a accompagné 5 salariés par le biais de transitions professionnelles : 2 aides-soignantes, 1 infirmier, 1 gestionnaire comptable et fiscal et 1 conseiller insertion professionnelle.

L'ABSENTÉISME

Si le taux d'absentéisme moyen avait augmenté en 2020 avec la crise sanitaire, passant à 9,26 % (hors maternité) au niveau de l'association, le taux reste stable depuis avec 9,07 % en 2021 et 9,06 % en 2022. Ce taux est très hétérogène suivant les secteurs : siège 3,17 %, ESAT 6,29 %, foyers UVE 7,04 %, foyers de vie 11,26 %, Le Golven 12,90 % et SAVS-SAMSAH 7,49 %. Cela représente 9650 jours d'absence pour maladie, soit un peu plus de 18 jours par salarié en 2022. 61 % de ces arrêts ont une durée inférieure à 90 jours. Il faut noter également 1374 jours d'absence pour accident du travail ou maladie professionnelle.

LES PROJETS

Face aux difficultés de recrutement du secteur médico-social, l'association s'est engagée dans un travail avec les représentants du personnel en faveur de l'amélioration de l'attractivité de l'association et de nos métiers. L'objectif est de trouver des leviers d'amélioration de nos processus de recrutement, mais aussi d'apporter des solutions adaptées pour limiter le « turn-over ». Dans ce cadre notamment, des négociations ont permis d'aboutir à la signature d'un accord pour la création de jours de congés pour enfant malade. D'autres négociations en cours devraient permettre d'aboutir début 2023 à la signature d'un accord sur le télétravail. C'est aussi dans cette perspective que des travaux ont été menés pour améliorer l'accès à la formation professionnelle.

Stéphanie GRAFF, Directrice des ressources et des relations humaines.

Présentation des chiffres financiers 2022-2023 à l'équipe encadrante lors du séminaire des cadres en mai 2023.



Au plus près...

DE NOS OBJECTIFS

RAPPORT FINANCIER

L'année 2022 a été marquée par plusieurs événements significatifs qu'on peut regrouper en cinq parties :

Des éléments pérennes touchant le fonctionnement global de l'association...

- La signature du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) tripartite avec le Conseil départemental du Finistère (CD29) et l'Agence Régionale de Santé (ARS) le 23 septembre 2022, avec un effet du 1^{er} janvier 2022 et 31 décembre 2026. Il s'agit du premier CPOM obligatoire de Kan Ar Mor qui intègre tous les établissements et services gérés par l'association, sauf le siège social qui n'est pas un établissement médico-social et l'ESAT de Ty Hent Glaz qui a son CPOM propre avec le GIP (Groupement d'Intérêt Public) conclut avec l'EPSM du Sud Finistère (Établissement Public en Santé Mentale).

- L'autorisation des frais de siège a été renouvelée par le CD29 le 15 avril 2022 pour une durée de cinq ans. Son renouvellement suit à présent la même temporalité que le CPOM.

...et affectant les établissements et nos services :

- En lien avec les réponses faites par l'association à l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) du CD29 : création à compter de juillet 2022 de places supplémentaires au SAVS Emeraude, d'un service SARD, d'un label PHV (Personnes Handicapées Vieillissantes) au SAVS et transformation des places UVE (Unités de Vie Extérieure) des foyers de Pont-Croix et Douarnenez en SAVS habitat groupé avec des places dédiées aux jeunes orientés en ESAT et en situation d'amendement Creton.
- Début des travaux de rénovation de l'ESAT de Carhaix au printemps 2022 pour une réception des travaux prévue en septembre 2023. Au 31 décembre 2022, les immobilisations en cours s'élèvent à 636K€.

Des éléments ponctuels :

- L'attribution de Crédits Non Reconductibles (CNR) de 1473K€ par l'ARS (152K€ en 2021) pour des investissements (1325K€), de la formation, des salaires et de la qualité de vie au travail.
- L'obtention d'une subvention de l'ARS de 418K€ dans le cadre de la réponse à l'appel à projet ESMS Numérique en vue de renouveler le logiciel Dossier Usager Informatisé (DUI) de l'association.

Des décisions nationales affectent de façon permanente la masse salariale :

- Versement de compléments de traitement indiciaire « Ségur » ou « Laforcade » aux personnels soignants et médico-sociaux, presque totalement financés sur 2022 (masse salariale chargée versée : 1419K€. Financements reçus de l'ARS et du CD29 : 1404K€).
- Comptabilisation sur l'exercice 2022 du rappel de la valeur du point avec un effet rétroactif au 1^{er} juillet 2022 : masse salariale chargée versée : 300K€.

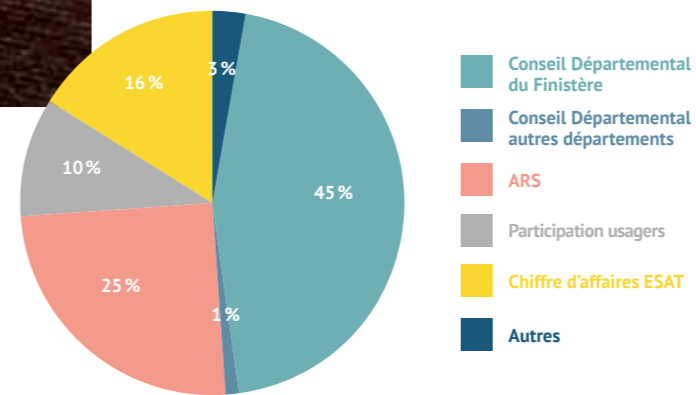
Un élément exceptionnel :

Le legs d'une maison à Plonévez-Porzay en juillet 2022 valorisé à 160 K€ dont l'association étudie les possibilités d'utilisation.

LE COMPTE DE RÉSULTAT

Les ressources globales de l'association progressent de 13% par rapport à 2021 à 35 315 K€.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2022



Les frais de séjours financés par le Conseil départemental du Finistère augmentent de 7,6% à 16 002K€. La dotation globale du CPOM versée par le Département du Finistère est en hausse par rapport à 2021 (+1 129K€) en lien avec l'obtention de nouvelles places dans le cadre de l'AMI (+154K€), l'application d'un taux d'évolution de +0,50% (+85K€) et le versement d'une subvention spécifique pour le financement des indemnités Ségur/Laforcade (+891K€). Les contributions des autres départements sont en légère baisse à 467K€ et concernent 17 personnes accompagnées dans nos établissements.

Les dotations financées par l'ARS augmentent fortement de +38% à 8 721K€. Un taux d'évolution des dotations a été appliqué à hauteur de +2,35% (+146K€). Des mesures nouvelles liées au financement des indemnités Ségur/Laforcade ont été versées à hauteur

de 446K€, des CNR ont été perçus pour 1 473 K€ et l'association a obtenu une subvention de 418K€ pour le renouvellement de son DUI.

Le chiffre d'affaires des ESAT s'élève à 5600K€ (+8,6% soit +441K€). Les activités de sous-traitance et de restauration ont la progression la plus importante (supérieure à 10%) mais la marge brute diminue globalement de 1,3 points du fait de l'inflation.

La participation des usagers progresse de 2,3% à 3613K€. Les accueils de jour et temporaires ont retrouvé leur niveau d'activité d'avant Covid-19 avec +23K€. La participation en foyer de vie augmente de 40K€, en lien avec la revalorisation de l'allocation adultes handicapés. L'amélioration de l'activité en UVE compense les difficultés de la résidence autonomie à recruter de nouveaux résidents (+18K€).

Les autres ressources (Aide Personnalisée aux Logements dite APL et les subventions diverses) sont stables à 912 K€.

LES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

Les produits d'exploitation varient de 4 125 K€ à 35 712 K€ (+13%), en lien avec l'augmentation du chiffre d'affaires. À noter l'évolution des ressources liées à la générosité du public (+170K€) en lien avec l'acceptation du legs de la maison à hauteur de 160K€.

Les charges d'exploitation sont en hausse de 13% également à 35 143 K€ (+4 007K€) :

- Les achats de marchandises et de matières premières évoluent de 15% à 1 959K€ en lien avec l'augmentation du chiffre d'affaires des ESAT mais aussi de l'inflation, en particulier sur les achats alimentaires. Le taux de marge sur achats est en baisse à 56,4%.
- Les autres achats et charges externes augmentent à 9 024K€ avec principalement :
 - Les dépenses d'intérim (+319 K€).
 - Les locations immobilières (+22 K€).
 - Les locations de véhicules (+24 K€).
 - Le carburant (+51 K€).
 - Les entretiens et maintenances (+52 K€).
 - Les énergies (-88 K€) : des contrats associatifs concernant l'électricité et le gaz ont été signés en 2020 avec un prix ferme jusqu'à l'échéance soit le 31/12/2023 pour l'électricité et le 30/04/2024 pour le gaz. En 2022, l'association n'a donc pas subi de hausse de coûts sur les énergies.
- Les frais de personnel s'élèvent à 21 644K€. La rémunération du personnel d'encadrement augmente de 2 095 K€ (-4,95 etp) : indemnité Ségur/Laforcade +1 420K€, rappel valeur du point +300K€, provision congés payés +201K€, indemnités de départ +47K€ (17 départs), taux de charge +5,6 points à 47,1%. Les salaires des ouvriers d'ESAT sont en hausse de +26K€ (-3,42 etp) en lien avec les hausses du SMIC.

- Les dotations aux amortissements et provisions sont stables à 192 K€.
- Les reports en fonds dédiés s'élèvent à 1 068 K€ en lien avec l'obtention de 600 K€ d'aide supplémentaire sous forme de CNR ARS pour la mise en œuvre des sept places MAS (Maison d'Accueil Spécialisée), accueil temporaire au foyer de Kernével et l'obtention d'une subvention de 418 K€ pour le changement du DUI.

Le résultat d'exploitation 2022 est en excédent de 569 K€. Hors éléments exceptionnels (CNR investissements, legs), le résultat d'exploitation est déficitaire de -316 K€.

Les charges financières sont de 352 K€ de nouveaux emprunts ont été souscrits sur l'année 2022 pour le financement des travaux de toiture à l'ESAT de Carhaix (300 K€) et les investissements en renouvellement dans plusieurs foyers et services (52 K€). Trois emprunts sont arrivés à échéance sur 2022.

Le résultat financier 2022 ressort à +35 K€ : Les produits financiers en progression avec la souscription de nouveaux placements sécurisés rémunérateurs (81 K€) couvrent les frais financiers (46 K€).

Le résultat exceptionnel 2022 est de -453 K€ : imputation en provision réglementée pour renouvellement d'immobilisation du CNR ARS de 725 K€ obtenu pour les travaux à venir aux ESAT du Cap-Sizun et de Kergonan, variation de la provision retraite (-133 K€), cession d'immobilisations (50 K€), reprise de quote-part de subvention (45 K€). **Le résultat comptable 2022 est un excédent de 138 249 €.**

LES RÉSULTATS NON CONVENTIONNÉS

Les résultats sur fonds propres ressortent à 470 540 € :

- Résultats commerciaux : 272 K€.
- Résidant foyer d'ESAT/loisirs : -41 K€.
- Gestion associative : +240 K€.

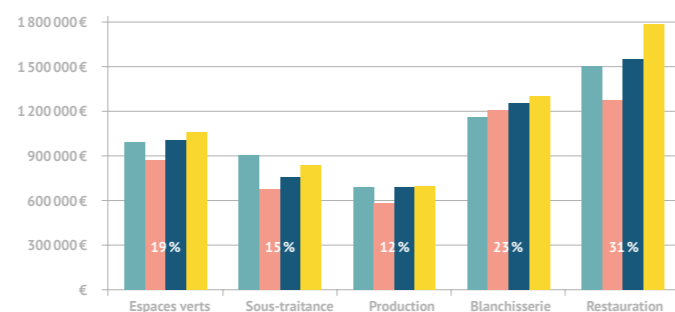
Les résultats commerciaux des ESAT sont en baisse (-89 K€). La progression du chiffre d'affaires (+8%) n'a pas permis de compenser la hausse des charges liées à l'inflation (+15%).

Les activités :

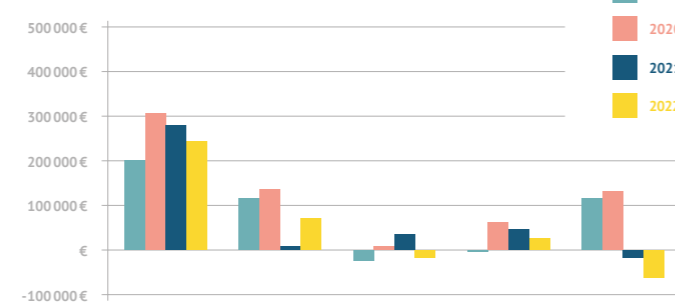
- **La restauration** représente l'activité prépondérante en terme de chiffre d'affaires (1 762 K€). Ils ont une progression importante avec une augmentation de 14%. Un nouveau marché avec le lycée Diwan a doublé la production de repas depuis septembre à Carhaix (+600 repas jours). Malgré une hausse du prix de vente des repas pour la plupart des clients, la marge brute se dégrade de 5 points. Le résultat est déficitaire de -61 K€.
- **Les espaces verts** progressent de 6% à 1 052 K€. C'est l'activité qui contribue le plus aux résultats commerciaux soit 245 K€.

- **La sous-traitance et les prestations aux entreprises** augmentent de 12% à 834 K€ grâce à de nouveaux marchés et la bonne dynamique de l'activité bois de chauffage. Le résultat évolue à la hausse à 72 K€.
- **La production** (menuiserie, cidrerie) restent stables sur 2022 (1%) à 694 K€. La marge brute diminue de 2 points avec les hausses des matières premières. Le résultat s'en ressent et affiche un déficit de -12 K€.
- **Les blanchisseries** ont un chiffre d'affaires qui évolue de 3,5% à 1 287 K€ porté par la blanchisserie de Carhaix en GIP avec le CHRU de Brest. Le résultat est excédentaire de 28 K€.

Évolution du chiffre d'affaires des ESAT 2019 à 2022



Évolution du résultat des ESAT 2019 à 2022



Les budgets résidents des foyers d'hébergement d'ESAT affichent un résultat déficitaire de -41 K€ qui s'améliore grâce à une remontée de l'activité.

La gestion associative présente un excédent de 240 K€ intégrant le legs de la maison à Plonévez-Porzay (160 K€) et des produits de défiscalisation (54 K€).

LES RÉSULTATS CONVENTIONNÉS

Ils sont déficitaires de -332 290 € :

- CD29 - CPOM personnes handicapées : -451 K€
- CD29 - CPOM personnes âgées : -144 K€
- CD29 - hors CPOM : 53 K€
- ARS - ESAT : 210 K€

Les établissements personnes handicapées sous CPOM avec le CD29 présentent un résultat déficitaire de -451 K€ qui s'explique par l'augmentation importante des dépenses de personnel. À noter que les indemnités Ségur/Laforcade qui viennent renchérisser les charges sociales du fait de dépassement des plafonds d'abattement (+2,2 points) sont partiellement financées sur 2022. Les foyers de vie sont particulièrement touchés par ces charges supplémentaires.

Les budgets sociaux des ESAT financés par l'ARS, ont un résultat excédentaire dû à des économies sur les dépenses de personnel suite à des décalages de recrutement.

La résidence autonomie Le Golven, seul établissement constituant le CPOM personnes âgées avec le CD29 affiche un déficit de -144 K€ avec une baisse de l'activité et des dépenses de personnel en forte augmentation. Dès le début 2022, le budget était déjà très déficitaire (faible taux d'évolution accordé par le CD29 sur le prix de journée ces dernières années).

Le résultat du siège social est excédentaire de +169 K€ du fait d'économies conjoncturelles sur les dépenses de personnel et de produits financiers en augmentation.

LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31/12/2022

La situation financière de l'association est confortée par le résultat 2022 excédentaire sur les fonds propres.

Le Fonds de Roulement d'Investissement (FRI) progresse de +147 K€ à 9 404 K€ avec l'imputation des résultats excédentaires des activités commerciales 2021 (+413 K€) et les CNR d'aide à l'investissement versé par l'ARS (725 K€). Seuls 2 emprunts pour un montant de 352 K€ ont été souscrits pour financer les investissements.

Le programme d'investissement en 2022 s'élève à 905 K€ d'acquisitions (470 K€ sur fonds propres), dont :

- Renouvellement de 93 K€ de matériel ESAT et des travaux (56 K€).
- Remplacement de 211 K€ de matériels divers pour les autres établissements.
- Acquisition de 6 véhicules et 2 remorques (178 K€).
- Renouvellement de matériels informatiques et licences (116 K€) et de mobiliers (90 K€).
- Maison et terrain situés à Plonévez-Porzay issus du legs (160 K€).

À noter : 814 K€ d'immobilisations en cours.

L'endettement de l'association est limité. Les ressources externes se montent à 26% des fonds propres, ce qui traduit une bonne autonomie financière. Cette situation financière permettra dans les prochaines années de financer les projets en cours dans les ESAT.

Le Fonds de Roulement d'Exploitation (FRE) est en hausse à 2 650 K€ en lien avec l'imputation en fonds dédiés des aides à l'investissement de l'ARS pour la mise en œuvre des 7 places MAS à Kernével.

L'excédent de financement d'exploitation se dégrade de -1 700 K€ à 634 K€. Au 31 décembre, 2 014 K€ de produits sont en attente de versement par l'ARS. Le délai de paiement des clients s'améliore à 24 jours, et celui des fournisseurs diminue à 44 jours. Les stocks représentent un peu moins de 2 mois de fonctionnement.

La trésorerie au 31 décembre, s'élève à 12 688 K€. Elle permet à l'association de faire face à ses be-

soins de trésorerie courants, ainsi qu'aux financements de ses projets, en particulier sur les ateliers d'ESAT.

CONCLUSION

Comme les années passées, la situation financière de l'association en 2022 reste solide et les indicateurs financiers corrects. Il est cependant nécessaire de garder un niveau suffisant 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.

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 des activités (un travail spécifique par filière sera engagé en 2023), d'amélioration de la marge, et le développement de nouveaux marchés afin de diversifier la clientèle.

Il faut également rechercher les équilibres budgétaires pour les établissements conventionnés, malgré la faible évolution des financements et l'inflation. Une attention particulière doit être portée au renouvellement des contrats d'énergie et surtout à la bonne gestion des dépenses de personnel. Le travail en cours sur les plannings et la mise en œuvre du nouveau logiciel SIRH devrait nous doter d'outils d'analyse pertinents et réactifs.



SUITE À L'ANALYSE DE L'EXERCICE 2022, NOUS VOUS PROPOSONS DE POURSUIVRE LES PISTES FINANCIÈRES DÉFINIES LES ANNÉES PASSÉES

- Poursuivre la maîtrise des coûts de revient des activités commerciales et le développement de nouveaux marchés 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, avec la création d'un poste de contrôle de gestion, les analyses de gestion dans tous les établissements pour optimiser la maîtrise des coûts, poursuivre ainsi des suivis budgétaires réguliers et plus réactifs et accentuer les contrôles internes afin d'optimiser les processus de gestion.
- Poursuivre la mise en œuvre du plan pluriannuel d'investissement à un horizon glissant de 5 à 7 ans et les besoins de financement liés à ces investissements.

Francis MOREAU, Trésorier et **Sandrine HÉNAFF**, Directrice administrative et financière.

EN CHIFFRES

BILAN

ACTIF	Exercice 2022			Exercice 2021
	Montant brut	Amort. et prov.	Montant net	Montant net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	721 857€	592 542€	129 314€	94 483€
Immobilisations corporelles	26 232 263€	16 022 908€	10 209 355€	10 014 891€
Immobilisations financières	448 545€	- €	448 545€	446 614€
TOTAL	27 402 665€	16 615 450€	10 787 215€	10 555 988€
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	309 895€	3 019€	306 877€	288 626€
Avances et acomptes versés	43 107€	- €	43 107€	3 473€
Créances clients	2 331 536€	11 643€	2 319 893€	2 667 438€
Autres créances	2 416 586€	- €	2 416 586€	3 797 74€
Disponibilités	12 914 294€	- €	12 914 294€	13 209 986€
Charges constatées d'avance	128 147€	- €	128 147€	84 770€
TOTAL	18 143 566€	14 662€	18 128 904€	16 634 068€
TOTAL ACTIF	45 546 230€	16 630 112€	28 916 119€	27 190 056€

PASSIF	Exercice 2022	Exercice 2021
	Montant net	Montant net
FONDS PROPRES		
Fonds associatifs	689 971€	689 971€
Réserves	10 864 479€	10 542 347€
Report à nouveau	1 061 923€	828 269€
Résultat de l'exercice	138 249€	555 787€
Subventions d'investissement	576 882€	622 309€
Provisions réglementées	1 963 549€	1 783 670€
TOTAL	15 295 054€	15 022 352€
Fonds dédiés	1 752 386€	140 125€
TOTAL	1 752 386€	140 125€
Provisions pour risques	56 211€	46 399€
Provisions pour charges	1 753 287€	1 886 392€
TOTAL	1 809 498€	1 932 792€
DETTES		
Emprunts et dettes financières	3 987 276€	4 151 529€
Dettes fournisseurs	1 319 081€	1 291 100€
Dettes sociales et fiscales	3 865 545€	3 383 431€
Dettes sur immobilisations	223 022€	185 044€
Autres dettes	498 426€	961 049€
Produits constatés d'avance	165 830€	122 635€
TOTAL	10 059 181€	10 094 788€
TOTAL PASSIF	28 916 119€	27 190 056€

COMPTE DE RÉSULTAT

	Exercice 2022	Exercice 2021
PRODUITS D'EXPLOITATION		
Cotisations	3 400€	3 350€
Ventes de biens et services		
• Ventes de biens	2 635 576€	2 338 187€
• Ventes de prestations de services	4 747 233€	5 424 060€
Production stockée ou déstockage de production	-13 244€	10 860€
Production immobilisée	12 458€	7 125€
Produits de tiers financeurs - concours publics et subventions d'exploitation	27 932 346€	23 487 004€
Ressources liées à la générosité du public	178 150€	8 265€
• Dons manuels	18 150€	8 265€
• Legs, donations et assurances-vie	160 000€	- €
Contributions financières	82 914€	94 510€
Reprises sur amortissements et provisions	29 873€	60 349€
Utilisations des fonds dédiés	16 238€	25 556€
Autres produits	87 158€	128 122€
TOTAL 1	35 712 103€	31 587 388€
CHARGES D'EXPLOITATION		
Achats de marchandise	59 305€	57 984€
• Variation de stock	-769€	466€
Achats de matières premières et autres approvisionnements	1 899 661€	1 644 827€
• Variation de stock	-31 914€	-17 139€
Autres achats et charges externes	9 024 455€	8 587 505€
Aides financières	8 500€	7 618€
Impôts, taxes et versements assimilés	1 743 840€	1 613 811€
Salaires et traitements	13 252 585€	11 909 450€
Charges sociales	6 813 627€	5 958 447€
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	1 292 091€	1 290 618€
Reports en fonds dédiés	1 068 499€	71 726€
Autres charges	13 579€	11 145€
TOTAL 2	35 143 459€	31 136 459€
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (1-2)	568 644€	450 930€
PRODUITS FINANCIERS		
Autres intérêts et produits assimilés	81 398€	24 114€
TOTAL 3	81 398€	24 114€
CHARGES FINANCIÈRES		
Intérêts et charges assimilés	46 198€	48 031€
TOTAL 4	46 198€	48 031€
RÉSULTAT FINANCIER (3-4)	35 201€	-23 917€
PRODUITS EXCEPTIONNELS		
Sur opérations de gestion	133 355€	67 583€
Sur opérations en capital	99 838€	168 175€
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges	665 751€	385 716€
TOTAL 5	898 945€	621 474€
CHARGES EXCEPTIONNELLES		
Sur opérations de gestion	46 042€	33 065€
Sur opérations en capital	258 366€	42 945€
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	1 047 259€	411 944€
TOTAL 6	1 351 667€	487 954€
RÉSULTAT EXCEPTIONNELS (5-6)	-452 722€	133 520€
Impôts sur les bénéfices (7)	12 873€	4 746€
TOTAL DES PRODUITS (1+3+5)	36 692 446€	32 232 976€
TOTAL DES CHARGES (2+4+6+7)	36 554 197€	31 677 189€

EXCÉDENT OU DÉFICIT	138 249€	555 787€
----------------------------	-----------------	-----------------



Au plus près...

DE NOTRE VISION

L'ESAT Ty Hent Glaz, confectionne des filets sur-mesures et de qualités conformes aux normes depuis plus de 25 ans. Choix important de matières, mailles, fils, coloris, etc.

RAPPORT D'ORIENTATIONS 2023

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, par le fait de savoir s'adapter à l'évolution des besoins.** Notre association doit faire preuve d'innovation et d'obstination pour faire valoir la juste reconnaissance des projets et parcours de vie des personnes que nous accompagnons.

logiques partenariales... Les orientations, au regard du contexte, ont une forte coloration budgétaire et organisationnelle.

1. CONSOLIDER ET MAÎTRISER NOS BUDGETS DÉDIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

Le budget consacré par notre association à son personnel constitue un enjeu financier stratégique majeur eu égard à la place qu'occupe ce budget dans les dépenses de fonctionnement des établissements et services.

L'élaboration, le suivi et la maîtrise de la masse salariale justifient une attention constante. Cela passe par une modernisation de notre Système d'Information (SI), un pilotage financier et la mise en œuvre d'un contrôle de gestion dédié.

NOTRE ASSOCIATION DOIT FAIRE PREUVE D'INNOVATION ET D'OBSTINATION

Outre la poursuite de nos objectifs dans la réponse aux besoins des personnes et le développement de solutions appropriées, outre la mise en œuvre d'un plan d'action RSE qui englobe, de manière générale, la question de nos impacts économiques, sociaux et environnementaux, outre encore notre volonté d'asseoir nos

Excepté les outils de pilotage à consolider ou à mettre en œuvre, il est aussi important :

- D'accompagner l'évolution de l'organigramme, de relancer un travail sur les fiches de postes et les fonctions d'encadrement.
- De mieux soutenir les parcours de professionnels, certes par la formation mais aussi en facilitant des bilans de compétences et professionnels, en permettant le coaching et l'accompagnement managérial notamment des jeunes cadres et en accompagnant d'éventuelles mobilités internes ou externes s'appuyant sur un dispositif d'entretiens professionnels actualisé.
- De manière plus générale, de relancer une Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) afin d'avoir une plus grande analyse prospective à partir du constat établi. L'objectif étant la définition d'un plan d'action en matière de développement des compétences, de recrutement, de mobilité, d'accompagnements plus individuels, etc.
- De consolider notre politique santé et prévention en partageant l'analyse et le diagnostic de l'absentéisme, en priorisant certaines actions de prévention des risques et en réinterrogeant la qualité de vie au travail.

S'il importe donc de disposer d'outils pour mesurer la masse salariale et ainsi pouvoir extrapoler, y compris l'impact de mesures nouvelles, il convient ainsi d'actionner quelques leviers relatifs à l'organisation et l'aménagement du temps de travail ou encore d'encadrer l'externalisation de contrats.

2. RENFORCER LES OUTILS ET FONCTIONS DITES « RESSOURCES AUX BÉNÉFICIAIRES DES ÉTABLISSEMENTS ET DES SERVICES »

Dans un contexte de crise budgétaire annoncé, les contraintes s'accumulant sur nos activités, il est impératif de renforcer nos outils et ressources transversales dans un souci de bonne gestion. Ces outils et ressources sont des repères. Ils doivent apporter de la sécurité dans la gestion quotidienne de nos activités :

- **Un SIRH**, Système d'Information de gestion des Ressources Humaines, ayant pour objectif la gestion administrative du personnel de l'association, son pilotage ainsi que son évolution professionnelle.
- **Un contrôle de gestion** faisant bénéficier d'outils de mesure en temps réel de l'utilisation optimale des ressources budgétaires.
- **Une politique et une démarche qualité** structurée. À la veille des évaluations qui seront mises en œuvre dans nos établissements et services, il est impératif que nous consolidions notre organisation devant soutenir une démarche continue de la qualité en rappelant notre objectif d'une plus grande satisfaction des réponses aux besoins de personnes que nous accompagnons.

Nous devons être vigilants pour que nos efforts ne se résument pas pour les pouvoirs publics, à une seule réponse administrative. La mise en œuvre de la réforme de l'évaluation des établissements sociaux et médico-sociaux entrainera, de plus, des dépenses supplémentaires. Comment celles-ci vont venir impacter

l'action de nos structures ? Ces évaluations ne peuvent se faire au détriment de l'accompagnement des publics !

- **Un DUI** (Dossier Usager Informatisé) qui doit :
 - Permettre une meilleure gestion de l'accompagnement de l'utilisateur, une meilleure gestion de la coordination des acteurs internes et externes, une meilleure gestion enfin de la relation avec les usagers, de son admission, de la gestion administrative et de son parcours.
 - Intégrer dans le DUI des documents, produits par les professionnels du secteur sanitaire, et reçus de professionnels de santé par la messagerie sécurisée de santé ou provenant du Dossier Médical Partagé (DMP) usagers.
 - Produire et envoyer vers le DMP des documents et données numériques, notamment le projet personnalisé d'accompagnement.

3. MAÎTRISER LES CHARGES INFLATIONNISTES TELLES QUE CELLES LIÉES À L'ALIMENTATION ET À L'ÉNERGIE

Deux types de charges inflationnistes plus particulièrement devront être ciblées. Celles liées à l'alimentation et celles liées à l'énergie.

Les prix du pain et des céréales, de la viande ainsi que ceux du fromage et du lait illustrent la forte hausse de l'alimentation. Si cette explosion des prix s'explique notamment par l'accroissement de la demande post-Covid-19 et les difficultés d'approvisionnement liées à la guerre en Ukraine, les spéculations ainsi que l'augmentation des tarifs du gaz et de l'électricité ont impacté aussi le coût des produits alimentaires.

Qu'il s'agisse de la nourriture au quotidien dans les établissements et foyers, qu'il s'agisse de l'activité restauration dans nos ESAT, les coûts liés à l'alimentation représentent une part non négligeable des charges en hausse. Si nous voulons conserver un niveau de qualité tant pour les personnes accompagnées que pour nos clients et si, nous voulons de même maîtriser le développement de notre activité de restauration, il est sans doute impératif de nous organiser en filière restauration afin d'interroger notamment la complémentarité de nos investissements, préciser nos réseaux d'achats et partager des conditions de production.

Concernant la maîtrise des énergies, la démarche RSE et la mission de conseil en transition énergétique et écologique en santé, nous devons être en mesure d'engager une véritable stratégie de maîtrise de l'énergie. Cette question est un enjeu à plusieurs facettes. Il s'agit de clarifier et faire émerger les actions prioritaires au sein de notre association et d'identifier les axes porteurs d'économie.

Dans un premier temps il s'agit de mieux gérer nos dépenses d'énergie relatives à l'immobilier afin de définir des actions visant aussi à limiter notre impact environnemental de façon durable et continue. Mais la question n'est pas réduite aux seules conditions d'achat et les actions à mener ne sont pas limitées par des critères exclusivement financiers. De même, la maîtrise effective des consommations d'énergie représente aussi un des leviers majeurs pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.

4.

IL S'AGIT D'AFFIRMER UNE AMBITION EN TERME D'INVESTISSEMENTS POUR L'ENSEMBLE DE NOS ESAT

Par l'intermédiaire de son plan de transformation des ESAT, le gouvernement a souhaité impulser une nouvelle dynamique en confortant la mission des ESAT d'accompagnement des personnes dans une trajectoire professionnelle. Cette démarche de transformation s'inscrit dans la continuité du rapport de l'IGAS, publié fin 2019, sur les ESAT.

Le statut spécifique de la personne est conservé : l'ESAT n'est pas une entreprise ordinaire, la personne n'a pas un statut de salarié ; pour autant, la personne est reconnue comme sujet de droits, qui produit une valeur ajoutée par son travail en ESAT et des droits nouveaux qui se rapprochent de ceux des salariés sont octroyés, tels que les droits aux congés exceptionnels ou l'accès à la formation professionnelle.

L'acronyme ESAT évolue symboliquement et devient «Établissements et Services d'Accompa-

Travailleur en action à la menuiserie de Pont-Croix.

gnement par le Travail» au lieu d'«aide par le travail», afin d'affirmer la mission des ESAT d'accompagner le projet professionnel des personnes.

Ainsi les parcours professionnels des personnes sont dynamisés et doivent être sécurisés : l'orientation en ESAT devient «parcours renforcé en emploi» et permet à terme à la personne d'évoluer librement en ESAT, en entreprise adaptée et en entreprise «ordinaire».

Si le contenu de ce plan de transformation et l'intention relative aux droits des travailleurs en situation de handicap sont très peu éloignés du modèle d'accompagnement défendu par notre association, il s'agit de notre côté de préciser notre propre **plan de relance des investissements** pour permettre à l'ensemble de nos établissements de moderniser leurs équipements.

C'est une condition nécessaire pour la formation professionnelle des personnes en situation de handicap, pour donner de meilleures conditions de travail aux professionnels et aux moniteurs en particulier mais aussi pour améliorer l'efficacité économique des ESAT. En effet, le contexte budgétaire plus particulièrement des établissements d'hébergement et la structuration économique de nos activités fait de l'activité des ESAT et de leurs résultats commerciaux un enjeu majeur pour l'équilibre global de notre association.

À un moment où la tentation de réduire nos investissements est grande, il est important de rester prudent. Il nous faut accélérer nos efforts de modernisation au risque que cette prudence soit considérée comme une frilosité coupable au regard des enjeux majeurs des prochaines années.



5.

RAPPELER QUE LA QUALITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT PASSE PAR LA QUALITÉ DE L'HÉBERGEMENT EN POURSUIVANT LES EFFORTS EN MATIÈRE IMMOBILIÈRE

- Projet de rénovation et d'extension du foyer de Kernével (Finistère Habitat).
- Rénovation du foyer de Kéromnès (OPAC).
- Projet de rénovation du foyer de Pont-Croix (SA HLM « Les foyers »).
- Projet de rénovation du foyer de Carhaix (SA HLM « Les foyers »).

L'architecture joue un rôle incontestable dans l'accompagnement des personnes. Le projet architectural interroge inévitablement le projet d'établissement en associant idéalement l'ensemble des acteurs dans une démarche à la fois participative et transversale où l'échange et la réflexion sur les usages des espaces prédominent.

Il s'agit donc d'imaginer la structure qui répondra au mieux aux attentes car réalisée pour les usagers avec l'aide des professionnels. Le projet immobilier est un levier d'amélioration des pratiques pro-

fessionnelles et un levier d'adéquation des locaux avec l'accompagnement souhaité ou revendiqué. Il est un moyen d'amélioration de la bienveillance.

Là encore, le contexte budgétaire de notre secteur médico-social a déjà des impacts dans l'étude et sur les conditions de réalisation d'un certain nombre de projets. Pour autant ces opérations immobilières souvent annoncées, depuis longtemps espérées pour certaines, doivent impérativement être engagées.

L'association devra peut-être imaginer d'autres formes de partenariats que ceux classiquement établis avec les bailleurs sociaux et solliciter sans doute d'autres soutiens auprès notamment des collectivités locales, communes et communautés de communes.

6.

REPENSER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA RÉSIDENCE AUTONOMIE LE GOLVEN

Comme évoqué dans le rapport d'activité, nous devons avoir une vigilance particulière sur la situation de la résidence autonomie Le Golven.

Depuis le mois de janvier 2022, notre association a sollicité les services du CD 29 à plusieurs reprises au sujet des difficultés auxquelles nous sommes confrontés dans la gestion de la résidence autonomie Le Golven à Douarnenez :

- Nous devons préciser le profil des personnes âgées que la résidence doit accueillir et accompagner et donc, notre complémen-

tarité dans l'éventail des services d'accompagnement proposé sur le territoire.

- Nous devons redéfinir les prestations sociales et les prestations optionnelles.
- Nous devons enfin valider avec le bailleur social Douarnenez Habitat un programme ambitieux de rénovation.

Ce projet ne pourra se faire, là encore, sans le soutien des collectivités locales, commune de Douarnenez et communauté de communes mais aussi bien évidemment sans le Conseil départemental.

CONCLUSION

Le projet associatif, le CPOM, l'organisation en cours de stabilisation, les projets d'évolution de l'offre d'accompagnement, les logiques partenariales... semblent favorables à notre association et permettre le développement de son action. Cependant la situation économique nous fragilise ainsi que la situation sociale qui impacte particulièrement nos secteurs d'activité. Ainsi tous nos projets n'ont de sens que s'ils sont portés par des hommes et des femmes, professionnels et motivés. **La question de l'attractivité de nos métiers a rarement été aussi déterminante.**

Le vendredi 18 février 2022 s'est tenu, à Paris, la conférence des métiers de l'accompagnement. Après des mois de mobilisation sur le terrain, auprès des élus et des pouvoirs publics, nous avons salué cette reconnaissance encourageante pour les professionnels du secteur, trop longtemps oubliés du Ségur, signe d'une entrée vers un dialogue constructif.

L'État et les départements ont engagé des enveloppes budgétaires en faveur des professionnels de la filière socio-éducative du secteur privé non lucratif. Au total, l'État et les conseils départementaux ont engagé ainsi un soutien à hauteur de 1,3 milliard d'euros pour les métiers de la filière socio-éducative.

Le 11 avril 2022 a été communiquée

la liste des professionnels concernés par la mise en œuvre de l'engagement de revalorisation salariale annoncée pour les professionnels de la filière socio-éducative, d'un montant de 183€ nets conforme aux annonces du 18 février.

Néanmoins, cette réponse immédiate ne saurait en aucun cas épuiser le sujet pour les métiers qui ne sont pas inclus dans cette liste. Nous regrettons vivement que les professionnels des filières administratives et logistiques – pourtant essentiels au bon fonctionnement des ESMS et à un accompagnement de qualité des personnes vulnérables – ne soient pas pris en compte dans cette démarche de revalorisation. Beaucoup reste à faire et à construire pour l'avenir de notre secteur et l'attractivité de nos métiers.

La situation actuelle exige que nous bousculions aussi nos pratiques RH. Si la question de la rémunération est une réponse importante à la problématique de l'attractivité des métiers, elle ne saurait être l'unique élément de réponse.

La qualité de vie au travail doit aussi être appréhendée dans sa globalité. Plusieurs leviers participent de la promotion de la qualité de vie au travail : santé au travail, formation professionnelle et parcours professionnels, conciliation des temps de vie, égalité entre les femmes et les hommes, etc.

Plusieurs actions en faveur de l'attractivité des métiers sont menées ou seront à mener. Certaines d'entre elles

impliquent des temps plus ou moins longs, à l'instar d'actions de sensibilisation aux métiers du secteur.

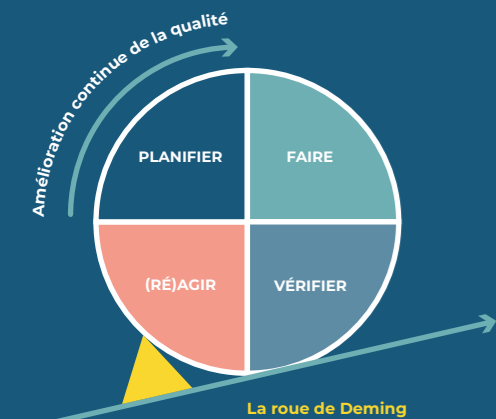
L'absence de financement de la revalorisation de la valeur du point depuis le 1er juillet 2022 contribue également à dégrader notre situation budgétaire dans un contexte déjà tendu du fait des grandes difficultés de recrutement.

Si nous considérons que la pérennité à court terme de notre structure passe à minima par une revalorisation du taux directeur à 3,5 %, elle passe aussi mais par la prise en compte de la revalorisation de la valeur du point. L'attention doit être portée aussi sur les projets engagés.

Ces nouveaux projets ne pourront se mettre en œuvre dans de bonnes conditions et dans des délais raisonnables que par une prise en compte de l'inflation et du financement de la revalorisation de la valeur du point mais également par le financement des mesures Ségur et Laforcade qui n'étaient pas intégrées aux budgets initiaux.

C'est l'occasion de rappeler notre attachement à une contractualisation de nos objectifs et moyens dans le cadre du CPOM qui nous permettent de nous projeter sur 5 ans et de donner ainsi de la perspective à nos projets mais aussi permettre d'en évaluer leur financement. Il est cependant nécessaire que les évolutions de contexte soient prises en compte en cours de CPOM.

Sébastien MAILLARD, Directeur général.



Si la démarche qualité correspond à un processus d'amélioration continue de la qualité de notre accompagnement et est encadrée par des textes réglementaires et législatifs, notre politique qualité résulte d'une démarche volontariste et collective, qui s'inscrit dans une logique de progrès permanent.

Cette politique qualité et gestion des risques nous engage à identifier nos axes d'amélioration et à valoriser nos points forts, et par une démarche participative, implique chacun d'entre nous autour d'un projet commun. La qualité en interrogeant l'efficacité, la fiabilité, l'utilité, la sécurité de notre accompagnement, vise à améliorer la satisfaction des besoins exprimés et im-

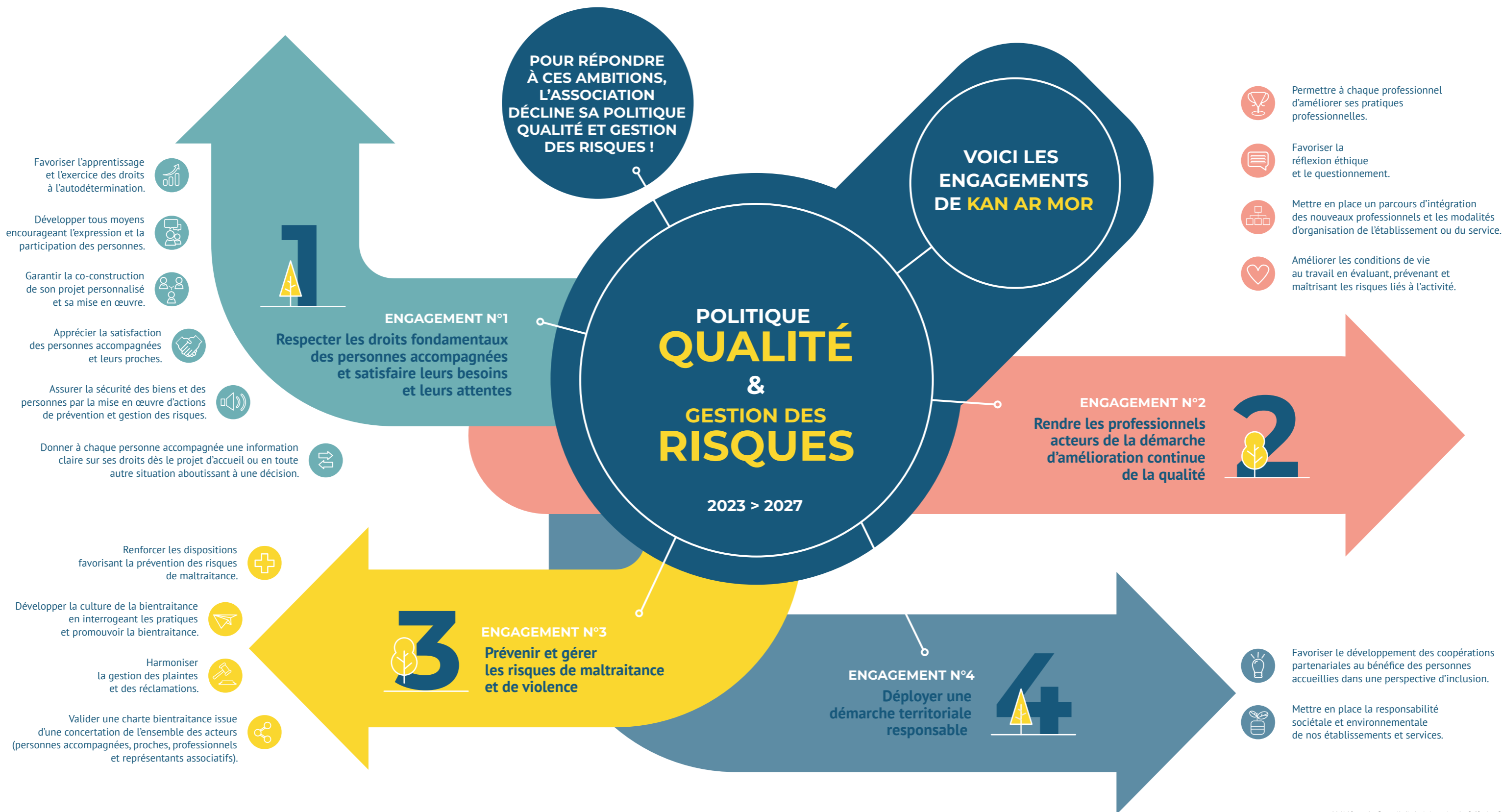
plicités de la personne accompagnée en vue de maintenir et développer ses capacités et son autonomie, d'améliorer sa santé, de respecter et protéger sa dignité d'être humain.

La politique qualité et gestion des risques de l'association a pour finalité de :

- Renforcer/d'assurer la qualité de l'accompagnement aux personnes accompagnées et de rendre effective leur participation.
- Soutenir les professionnels dans cette démarche et d'accroître leur qualité de vie au travail.

Ces ambitions exigent de développer la culture qualité et le management de la qualité et de la gestion des risques en s'appuyant sur la motivation et les compétences des parties prenantes.

Afin de tenir ces engagements, l'association se dote de moyens en structurant un système de management qualité et le mettant en œuvre (manuel qualité incluant processus-procédure-GED) ; en poursuivant le développement de la prévention et la gestion des risques.





7, rue Jean Peuziat
BP 306
29 173 DOUARNENEZ CEDEX
Tél. 02 98 74 01 98
siege.social@kanarmor.fr



www.kanarmor.fr
www.kanarmor-ateliers.fr

