

# PROJET ASSOCIATIF 2021-2025





<b>PRÉAMBULE</b>	<b>4</b>
<b>L'ASSOCIATION KAN AR MOR</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
• Le projet associatif comme expression de la capacité d'innovation de l'association	7
• Le projet associatif, résultat d'un processus d'élaboration collective	10
<b>2. LE BILAN DU PROJET ASSOCIATIF 2012-2017</b>	<b>12</b>
<b>3. UN PROJET AU CŒUR DES ENJEUX</b>	<b>16</b>
• D'une société intégrative à une société inclusive	17
• La participation des usagers	18
• L'éthique comme boussole	21
• L'association, entreprise sociale ?	21
• L'affirmation d'une responsabilité sociétale d'entreprise	23
<b>4. LES ORIENTATIONS ISSUES DES TRAVAUX DES GROUPES THÉMATIQUES</b>	<b>25</b>
• Le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées et le soutien aux actions favorisant le lien social	26
• Le dynamisme de la vie associative, l'évolution de nos organisations et la poursuite de la réflexion sur les modèles socioéconomiques	27
• L'adaptation et la diversification de nos formes d'accompagnements	28
• La définition d'une politique qualité afin de poursuivre la dynamique d'amélioration de la qualité et la réflexion éthique	30
• La coopération (pouvoirs publics, associations, entreprises...) et le développement des partenariats au service du projet associatif	31
• L'affirmation d'une ambition et la mise en œuvre d'une politique en faveur d'un développement durable	32
<b>LA PARTICIPATION ET L'EXPRESSION DES USAGERS</b>	<b>33</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>34</b>



Au fil de ses cinquante ans d'existence, notre association a dû et a su développer des réponses aux besoins d'accompagnement, gagner en technicité et évoluer vers ce que nous connaissons aujourd'hui : un dispositif opérationnel et flexible, pourvu de missions supports et garant d'efficacité, de cohérence, de synergie et d'harmonisation des pratiques.

Après le cinquantenaire de notre association, le Conseil d'Administration a souhaité que soit relancée une démarche de réécriture du projet associatif dans le même temps que l'installation d'une nouvelle direction générale permettant une réflexion rénovée de nos fonctionnements et notre organisation.

Le moment nous a paru propice pour dresser un état des lieux et fixer clairement les objectifs politiques qui doivent guider nos actions de demain au regard des défis, de nos moyens et des besoins identifiés dans les territoires.

C'est la raison d'être de ce projet associatif qui nous engage pour les 5 ans à venir et qui, s'il n'a pas de caractère obligatoire reste, parce qu'il est soumis à l'approbation des membres adhérents de l'association, gage de partage et d'adhésion.

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.

André GUÉGUEN,  
Président

A handwritten signature in blue ink, reading 'André Guéguen'. The signature is stylized and written in a cursive script.



# 1000

**PERSONNES  
ACCOMPAGNÉES**



# 500

**PROFESSIONNELS  
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





**1**

**INTRODUCTION**

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

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

Notre association agit non seulement au bénéfice des personnes qu'elle accompagne mais aussi pour celui de la collectivité ; en outre, elle a un poids économique élevé, en termes d'emploi associatif, de budget et de contribution du bénévolat.

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

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

Est-il dès lors possible de concilier cette fonction d'innovation et la logique gestionnaire ?

Quel rôle peut jouer le projet associatif face au risque d'instrumentalisation des associations ?

Comment peut-il être un réel moyen d'apprentissage organisationnel, permettant de réfléchir aux opportunités de changement et de donner aux associations telles que la nôtre un autre statut que celui de simple sous-traitant de commandes publiques ?

### L'innovation : des pratiques aux nouvelles formes d'organisation

Au cœur des politiques sociales en faveur de personnes en difficulté ou en situation de perte de lien social, une évolution majeure depuis 70 ans : **le passage de la logique de l'offre (1945 - 1980) à la logique de la réponse aux besoins (1990 - 2017).**

Nous sommes passés peu à peu de la prise en charge dans des places « à part » à davantage de réponses aux besoins

et de désinstitutionnalisation. Les professions sociales se sont réorganisées autour des accompagnements de parcours, avec mise en avant d'objectifs interdisciplinaires. Les institutions en silo, toutes puissantes, deviennent progressivement adaptables et reliées à une logique de prestataires. L'État promoteur est devenu un État pilote passant commande.

Pour autant le paysage du secteur social et médico-social comporte une constante, particulièrement nette, de 1945 (début de création de ce secteur d'activité) à aujourd'hui, celle d'un régime à deux vitesses entre :

- d'une part un marché stabilisé (les établissements et services sociaux et médico-sociaux, les ESSMS) : pas de guerre des prix, des acteurs organisationnels stabilisant leurs relations avec leurs partenaires d'échange, publics ou privés, même si la puissance publique devient davantage pilote et ce, même s'il existe une recomposition mesurée depuis 10 ans (regroupements associatifs, CPOM).
- d'autre part un marché non stabilisé (action sociale hors ESSMS) : guerre des prix, acteurs organisationnels fragilisés dans une recherche de financements limités dans le temps, pour des actions innovantes, institutionnalisées ou non.

L'enjeu majeur, dans ce contexte, concerne la réduction des écarts entre ces deux champs d'intervention. D'emblée, ce ne sont pas de nouvelles formes d'organisation qui sont en jeu, mais des pratiques favorisant des liens, des dépassements de frontières, une logique d'innovation. Derrière cette logique : l'accompagnement des parcours, des réponses accompagnées pour tous, des mobilisations de professionnels spécialistes associés à des intervenants non spécialisés de la vie sociale (aidants, structures de droit commun, acteurs d'activités ouvertes à tous dans l'espace social).

## Vers une nouvelle organisation tournée vers l'innovation ?

C'est dans le sens de cette innovation qu'il convient de lire l'arrivée de nouvelles organisations dans le secteur social et médico-social visant la mise en place de plateformes adaptables aux besoins et aux étapes de parcours des personnes accompagnées. *In fine*, la diversité des réponses, l'organisation ad hoc, capable de s'adapter et de se mobiliser, avec son unité certes, mais aussi avec une plus grande diversité de réponses et de services, repose sur une plus grande transversalité.

Deux réactions encore trop fréquentes existent et forment au bout du compte une difficulté.

D'un côté, une tendance voulant relier cette recherche innovante à un univers de révolution permanente, venant heurter les professionnels, mépriser les repères déjà construits, voire les confronter à la seule réponse aux demandes de résultats des pouvoirs publics ou aux exigences des usagers devenus « clients ».

De l'autre, la démarche volontariste qui ne laisse aux équipes et professionnels que le sentiment d'un abandon, d'une absence de propositions possibles : seule reste l'adaptation à des contraintes externes, formulées par des cadres ignorant les problèmes de terrain. Ceci justifie leur résistance à des changements non préparés, non accompagnés, voire déniaient les efforts déjà réalisés.

S'appuyer sur de nouvelles formes d'organisation ?

*Il s'agit bien de favoriser des organisations plurielles, des pôles comme plateformes de service orientées, non sur la seule demande de consommateurs ou des pouvoirs publics, mais vers des façons nouvelles et enrichies de réponses aux besoins à chaque étape d'un parcours, d'ouvrir des places pour des personnes exclues des structures, d'augmenter la capacité des personnes accompagnées dans leur choix de vie, d'aider chacun (et leurs aidants) à vivre avec son handicap dans une vie sociale ouverte au « vivre ensemble ».*

## Qu'est-ce qu'un projet associatif ?

Le projet associatif, carte d'identité de l'association, est un document formalisé qui décline les valeurs fondamentales et fondatrices de cette dernière. Il est en général un développement de l'article des statuts, relatif au but et à l'objet social. Il permet de faire connaître ou de rappeler les caractéristiques de l'association et les objectifs poursuivis, garantit la continuité et la cohérence des actions menées, **donne le cap à suivre pour les prochaines années** et doit être régulièrement réexaminé. En outre, il doit servir d'ossature aux projets des établissements, afin que les activités développées par les structures soient en adéquation avec le projet associatif.

À l'extérieur, le projet associatif permet également de **positionner l'association comme porteuse d'un projet** et non comme une entité uniquement gestionnaire, de faire connaître et partager les valeurs communes clairement énoncées, et de sensibiliser l'opinion publique à la spécificité des personnes accompagnées.

Ce document n'est pas obligatoire, mais le contexte actuel incite fortement à son élaboration.

Les textes de référence :

- Les dispositions des lois 2002-2 (rénovant l'action sociale et médico-sociale) et 2005-102 (pour l'égalité des droits et des chances, la participation, et la citoyenneté des personnes handicapées) instaurent de nouvelles règles de conduite pour une meilleure qualité d'accueil des personnes en situation de handicap : place centrale de l'utilisateur, émergence du droit à compensation du handicap, obligations d'évaluation interne et externe des établissements et services médico-sociaux...
- « Zéro sans solution » : Denis Piveteau, juin 2014 : comment permettre des parcours de vie sans rupture pour les personnes en situation de handicap.
- Le Rapport d'information sur les ESAT, Éric Bocquet, avril 2015.
- La Loi de modernisation de notre système de santé, janvier 2016.

- Le 4<sup>e</sup> Plan Autisme (2018-2022).
- La feuille de route de la santé mentale et de la psychiatrie, juin 2018.
- La Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées ratifiée en 2009.
- La stratégie du Conseil de l'Europe sur le Handicap 2017-2023.

Il faut de plus prendre en compte la logique de la planification à l'aide des schémas (Projet régional de Santé, Schéma départemental), mais aussi la coordination entre les acteurs grâce à des structures juridiques adaptées. Le projet associatif peut être là un moyen pour l'association de bien clarifier son rôle, ses missions, et de se positionner par rapport aux autres intervenants du secteur.

Nos associations sont aujourd'hui confrontées à une situation profondément paradoxale.

D'un côté, le fait associatif n'a jamais été aussi puissant et aussi légitime dans l'ensemble de la société. La coopération, la collaboration, le partage, la co-construction, toutes les variantes du « faire ensemble » imprègnent la vie des institutions comme celle des entreprises. D'un autre côté, la prégnance d'un sentiment de fragilité grandissante des associations, que l'on peut interroger sur trois lignes de faille : les formes de l'engagement bénévole, la gouvernance et le modèle économique.

L'avenir des associations se joue en grande partie sur leur capacité d'anticipation et d'innovation pour y faire face.

Elles doivent transformer leurs inquiétudes en défis et agir en stratèges : clarifier leurs objectifs, rassembler leurs forces, élargir leurs alliances.

*Comment faire évoluer nos missions au regard de l'évolution des besoins ?*

*Comment consolider, pérenniser notre action tout en en conservant le sens ?*

*Quelle direction prendre pour l'avenir du projet associatif ?*

Pour réussir un projet associatif, il convient de maîtriser le politique, l'exécution opérationnelle et le stratégique.

L'art du politique c'est de décider, de faire adhérer et de porter la vision générale. L'art de l'exécution c'est de mener à bien le projet que l'on s'est fixé. Quant à l'art de la stratégie, c'est d'anticiper les transformations à venir. Autrement dit, la stratégie renvoie à une capacité de projection en vue de pérenniser son action et de l'adapter à l'évolution des besoins.

La stratégie se résume par une formule simple : « tout prendre en compte pour mieux décider ». Lorsqu'un dirigeant applique cette formule à son projet associatif, il entreprend de s'assurer que son projet est bien en mesure de répondre à sa raison d'être dans le temps. Que l'on soit porteur d'un projet d'innovation, en lancement ou en changement d'échelle, ou dirigeant d'une structure d'intérêt général riche de 50 ans d'histoire, la stratégie est utile pour définir la meilleure route à suivre afin de se pérenniser, se développer, voire se repenser ; en bref pour **savoir où l'on va, pourquoi on y va, et comment on y va.**

**Pour le dirigeant, capitaine de son navire, la stratégie est à la cohérence entre son cap, les moyens dont il se dote, et sa navigation, tout en tenant compte des risques de la traversée, des marges de manœuvre possibles et bien entendu de la destination finale à atteindre.**

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

Le Conseil d'Administration de notre association a confirmé, en date du 13 décembre 2018, la volonté d'**actualiser notre projet associatif**. Il a pour ce faire validé une méthode et un agenda permettant la participation des différents acteurs que sont les usagers, les familles, les administrateurs, les professionnels et leurs représentants.

Le questionnement dans le cadre d'une **démarche partagée** s'est effectué en 5 groupes thématiques de travail qui se sont réunis au cours de 3 séances, réparties entre février et juin 2019.

Ces 5 thématiques nous interrogent sur :

- **Notre identité, notre positionnement, notre ambition.**
- **Le modèle socio-économique, les richesses humaines, les organisations et les leviers économiques.**
- **Les alliances.**
- **La gouvernance.**
- **L'utilité sociale.**

L'**objectif** était de faire un état des lieux et de mettre en exergue la ou les réelles questions stratégiques du projet. La démarche a permis de poser un diagnostic sur les problèmes essentiels de l'association.

L'objectif est que cette réflexion stratégique entraîne également une diversité de retombées positives pour le projet, tels que renforcer la cohésion interne, se redonner du pouvoir d'agir ou encore enrichir la communication...

Enfin il s'est agi d'accepter de questionner notre projet et prendre le temps d'une véritable réflexion en évitant deux travers :

- Vouloir arriver trop vite aux solutions.
- Poser dès le départ des postulats trop structurants, qui contraignent la réflexion.

### **La composition des groupes de travail :**

Les groupes de travail étaient co-animés par un administrateur et un membre du conseil de direction.

Dans le cadre de cette démarche partagée nous avons imaginé que ces groupes de travail puissent être composés, en plus de cette co-animation, sur la base du volontariat :

- d'un second administrateur.
- d'un second membre du conseil de direction.
- de deux adhérents représentant les aidants et les familles.
- de deux cadres de proximité.
- de deux représentants du personnel ayant un mandat ou pas mais dont la participation volontaire sera coordonnée par le Comité d'Entreprise.

**Un appel à candidature** a été effectué afin de constituer ces groupes travail, ceux-ci devant garantir une représentation des acteurs concernés afin que le partage d'expérience et la parole de tous soient possibles.

Dans cette logique, il nous est apparu important d'organiser avant d'aborder l'étape de l'écriture du projet, un premier temps de restitution de ces travaux à destination de l'ensemble des participants aux groupes de travail. Nous avons donc invité pour cette étape le **vendredi 20 septembre 2019**, l'ensemble des participants aux groupes de travail, représentants de familles, administrateurs, personnels cadres et non cadres, soit une cinquantaine de personnes.

Le comité de pilotage qui s'est réuni le 3 octobre a salué la qualité des réflexions partagées sans présager bien évidemment des orientations qui seront définitivement arrêtées par le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale.

*Nous avons rappelé que la participation des usagers était impérative mais ne devait pas être du seul domaine de l'intention et de l'affichage. Il s'agissait d'accompagner la participation effective à des temps de réunions partagées sur des thématiques ciblées. Réaffirmant l'importance de recueillir « la parole de l'utilisateur » et considérant que*

celle-ci n'était pas suffisamment prise en compte, un nouvel agenda a donc été défini devant permettre cette contribution.

Le calendrier d'élaboration du projet associatif a été ainsi réactualisé planifiant l'élaboration du projet, son écriture à partir des travaux et de l'expression des usagers, de janvier à mars 2020. Il était prévu après de nouvelles étapes de validation que ces travaux trouvent leur aboutissement lors de l'Assemblée Générale en juin 2020...

### **Une démarche interrompue par la crise COVID 19**

La crise sanitaire que nous traversons encore, dont on peut à ce jour seulement entr'apercevoir les conséquences sociales, économiques, politiques et géopolitiques, nous oblige, comme l'a dit le Président de la République le 12 mars dernier, à « interroger notre modèle de développement ».

Au-delà de la gestion de la crise, l'enjeu est sans doute, à notre échelle, de participer à repenser notre projet. Cela suppose d'être capable de définir un horizon pour l'après avec le souci du long terme, dans le respect des droits sociaux, des libertés publiques et d'engagements environnementaux.

Un devoir d'imagination s'impose à nous.

La logique contributive que nous avons imaginée pour élaborer notre projet associatif devra forcément être relancée pour préparer cet après.

Plusieurs questions se posent d'ores et déjà à nous et ont enrichi nos réflexions

- La crise a transformé, au moins temporairement, les priorités de l'action publique, les hiérarchies entre les missions, et les fondements des arbitrages entre les logiques de coût, d'effectivité ou d'efficience, et de protection contre les risques ; elle a également instauré un « état d'urgence sanitaire », restreignant la liberté de circulation des citoyens. Le choix entre sécurité et liberté se pose.

- Si le virus nous rend toutes et tous vulnérables, les individus ne sont pas tous touchés de la même manière par la pandémie (du fait de leur âge, de leur état de santé, de leur exposition à d'autres facteurs de risques environnementaux, de leurs conditions de vie ou de travail) et par le confinement. De ce point de vue, la vulnérabilité est à la fois universelle et inégalitaire, et les enjeux de métiers et de statuts sont brutalement mis en relief.
- Face à la crise sanitaire, et en particulier à l'arrêt de l'économie imposé par le confinement, les gouvernements ont privilégié des mesures massives et non ciblées de soutien aux entreprises, en particulier en termes de trésorerie et d'activité partielle. Lorsque le confinement sera levé, et que l'activité économique pourra reprendre, un plan de sortie de crise sera nécessaire. Ce plan ne pourra se contenter d'être un simple plan de relance : il devra notamment intégrer les préoccupations environnementales. Ce sera l'occasion de questionner pour nous aussi la cohérence de nos politiques d'investissement et d'innovation.
- Numérique : nouveaux usages, nouvelles interrogations... Pratiquement du jour au lendemain, certains d'entre nous sont passés au télétravail, nous avons expérimenté l'enseignement à distance ou même parfois la téléconsultation : jamais une telle évolution ne s'est produite si vite et avec une telle ampleur. Et du jour au lendemain aussi, des formes de sociabilité en ligne se sont développées. Le tout, non sans inégalités de compétences numériques, d'équipement et d'accès aux réseaux.



2

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

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

## **Développer la participation des usagers**

L'association Kan Ar Mor est convaincue que la participation de toutes les parties prenantes est une condition de la vie démocratique de ses instances. L'association a voulu renforcer cette participation des personnes accompagnées pour affirmer la mise en œuvre du principe d'égalité de toutes les personnes, celui du droit à la liberté d'opinion et au bien-être.

- Ainsi des modifications statutaires ont été réalisées en 2013 permettant aux usagers de participer au Conseil d'Administration.

*L'action cependant est considérée à poursuivre, l'effectivité de la participation des usagers nécessitant une préparation en amont, un accompagnement avant et pendant les réunions, telle que celle du Conseil d'Administration, le développement du FALC (Facile À Lire et à Comprendre) pour la communication des documents, l'adaptation des ordres du jour, l'aménagement d'espaces de discussions et de réflexions...*

## **Valoriser les compétences des travailleurs en situation de handicap**

L'association veut permettre aux travailleurs en situation de handicap d'être dans une trajectoire dynamique d'évolution personnelle et professionnelle, de garantir la professionnalisation ainsi que la qualité de production de ses structures d'aide par le travail.

- Ainsi les plans de formations sont particulièrement travaillés au sein de l'AGOKAM. De même, les Projets Personnalisés incluent les souhaits et les parcours de formation. La reconnaissance des compétences s'est développée dans le cadre de l'ARESAT et les professionnels ont été sensibilisés par le biais de la formation à ces notions de parcours professionnel des travailleurs handicapés.

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

*L'action est à poursuivre. Et la démarche de parcours et d'insertion professionnelles doivent être partagées et systématisées. Elle doit se traduire par une organisation dédiée à la question et l'affichage d'une volonté forte associative portée par l'AGOKAM et un plan de formation ambitieux.*

## **Poursuivre les actions en faveur du lien social**

L'association Kan Ar Mor milite et œuvre depuis le début de son action pour que les personnes qu'elle accompagne aient accès, comme tout le monde, à des activités sociales, sportives, culturelles et artistiques régulières.

- Ainsi nous avons créé des postes d'animateurs au sein de plusieurs Foyers de vie et de la Résidence-autonomie de Douarnenez Le Golven. Une dynamique transversale a été mise en œuvre avec la reconnaissance d'un métier spécifique et d'une ressource, qui permet d'entraîner les autres professionnels.
- Nous avons favorisé l'extension de partenariats extérieurs au SAVS-SAMSAH avec notamment la mutualisation d'activités conjointes avec les ESAT et l'atelier l'alterné. Ce qui contribue à l'inclusion.
- Enfin, les activités culturelles et sportives de l'ASCKAM se sont fortement développées.

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

*L'action est à poursuivre en valorisant mieux les activités réalisées dans les établissements via une communication générale, en assurant les relais de l'équipe de l'ASCKAM dans les établissements en poursuivant la création de postes d'animation en foyers pour coordonner les activités et enfin en étoffant les partenariats avec d'autres associations et les collectivités.*

## **Accompagner le vieillissement et la dépendance des personnes**

L'association Kan Ar Mor accompagne des personnes qui, du fait de leur âge ou de leur handicap ont, ou peuvent avoir à plus long terme, des incapacités pour réaliser seules la plupart des gestes de la vie quotidienne.

L'objectif de l'association est de pouvoir répondre dans le temps à la diversité des attentes des personnes concernées et à l'émergence des nouveaux besoins.

- Ainsi une enquête a été réalisée en 2018 relatives aux personnes de plus de 50 ans. Soit environ 170 personnes. Un document a été édité et diffusé à la commission vieillissement, au Bureau et au Conseil de Direction, et enfin remis au Conseil Départemental du Finistère en novembre 2018 dans le cadre du dialogue de gestion.
- Sur le secteur de Quimper un projet est en cours de réalisation pour répondre aux besoins identifiés.
- Les partenariats ont été renforcés, en contribuant à la création de 4 places dédiées en EHPAD avec le CIAS du Cap Sizun, en signant une convention avec les associations d'aide à domicile...

*L'action doit être poursuivie en inscrivant la question de l'accompagnement du vieillissement dans ces projets d'établissements et de manière plus opérationnelle, en traduisant les conclusions des études sur les besoins en investissements de tous les établissements en termes d'aide technique au vieillissement.*

## **Mettre en place un dispositif de soutien à la parentalité**

L'association Kan Ar Mor accompagne des adultes en situation de handicap mental ou psychique qui, pour certains, émettent le désir de créer une famille et/ou d'avoir des enfants.

- Ainsi notre association a formalisé plusieurs actions communes d'importance sur ce sujet dans le cadre du groupement d'associations SOLIDARITÉ :
  - Un groupe projet a été mis en place.

- Une journée dédiée rassemblant les professionnels et institutionnels a été organisée en 2017 avec succès.

Ces conditions ont favorisé la mise en place d'une Recherche Action Qualifiante qui a permis d'ouvrir la question aux partenaires hors secteur du handicap.

Enfin une convention 2017 avec le CCAS de Quimper (service enfance) a été établie permettant une reconnaissance de notre action.

*Le sujet de la parentalité reste toujours d'actualité et doit nourrir la question de la citoyenneté.*

## **Mettre en œuvre une stratégie de développement durable**

L'association Kan Ar Mor a une responsabilité à long terme envers les personnes qu'elle accompagne, leurs familles, les salariés, ses partenaires et plus globalement envers la population des territoires où elle agit.

- Sur le plan des ressources humaines, nous avons mis en œuvre une politique de gestion des emplois et des compétences, nous soutenons une politique de formation dynamique et sommes engagés avec les partenaires sociaux dans la recherche de la qualité au travail.

*Une politique associative en la matière prenant en compte non seulement le volet social, mais aussi économique et environnemental fait défaut.*

*Une volonté et une ambition doivent être clairement affichées et mises en œuvre.*

## **Faire évoluer son organisation**

L'association va mettre en place des pôles spécialisés et des instances de coordination autour de trois axes : la compensation de la perte d'autonomie et la dépendance, le travail adapté et l'insertion professionnelle, l'accompagnement social.

- Les coordinations ont été mises en place en 2014. Cette organisation a favorisé :
  - le développement de projets innovants : accompagnement des personnes TSA, formations inter-associatives.
  - L'harmonisation des pratiques.
  - Une meilleure coordination RH et finances : recrutements communs, travail sur les investissements, harmonisation des tarifs des séjours.
- Le renforcement du professionnalisme, une meilleure visibilité de son savoir-faire : de nouveaux postes transversaux ont été mis en place, la GPEC est développée. Ces évolutions sont portées par les coordinations qui sont à l'origine du recensement des besoins.

*Cette dynamique reste à développer. Il s'agit à la suite de l'audit organisationnel de réinterroger les projets de secteur et le fonctionnement des coordinations.*

## **Développer les solidarités et insuffler un nouvel élan à sa vie associative**

L'association affiche sa volonté de renforcer les alliances existantes avec ses partenaires. Elle souhaite en nouer de nouvelles avec d'autres acteurs du secteur sanitaire social et médico-social mais aussi du monde économique partageant ses valeurs issues de l'éthique humaniste.

- Concernant le volet sanitaire, social et médico-social :
  - Création de SOLIDARITÉ.
  - Partenariat renforcé avec l'EPSM Gourmelen.
  - Partenariat renforcé avec les acteurs du PTSM.

- Co-organisation du colloque Handicap et travail.
- Conventions avec ACTIFE et Missions Locales.
- Inscription dans des réseaux tels CREPI, URIOPSS.
- ...

Concernant le renouvellement des instances et des administrateurs, les membres du bureau se sont plus « professionnalisés » et l'arrivée de nouveaux profils a pu soutenir l'action et l'ambition du Conseil d'Administration.

*Nous devons sans doute poursuivre la réflexion en interrogeant la pertinence de notre modèle économique associatif en fonction des projets et rappeler la nécessité de partager avec les administrateurs les évolutions des établissements et de partager les grands enjeux de nos secteurs d'activités.*

*Une réflexion statutaire est en cours qui devra traduire ces questionnements et aspirations.*

## **Mettre en œuvre et vivre son projet associatif**

L'ambition de l'association Kan Ar Mor est de mener à bien l'ensemble des valeurs, principes d'actions qui y sont définis ainsi que les perspectives qu'elle envisage pour l'avenir. Cela nécessite la déclinaison de ces perspectives dans un plan d'action.

- Un CPOM a été négocié en 2017 avec le Conseil Départemental, et constitue une forme de traduction du projet associatif en plan d'actions. Un comité de suivi du CPOM a été mis en place et vient alimenter annuellement le dialogue de gestion avec les représentants du Département.

Enfin, chaque année le rapport moral annuel, en Assemblée Générale, fait un retour sur les orientations de l'année précédente.

*Un document de suivi devra être réalisé à la suite de la réactualisation du projet associatif qui permettra de préciser les actions, leur calendrier, les responsables désignés.*



**3**

**UN PROJET  
AU CŒUR DES  
ENJEUX**

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

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

L'examen du regard porté, du vocabulaire employé et des mesures que les politiques publiques mettent en œuvre atteste, au fil des époques, de l'importance des transformations accomplies. Si, en France, la loi du 23 novembre 1957 a représenté une date marquante dans la prise en compte du handicap –le terme de travailleur handicapé apparaît pour la première fois–, la loi d'orientation du 30 juin 1975 a introduit une nouvelle approche du traitement du handicap à travers de nombreuses mesures touchant à la prévention, à l'éducation, à l'accès à l'emploi.

D'autres lois compléteront l'arsenal politique avant que, enfin, **la loi du 11 février 2005** ne définisse le handicap et n'affirme le principe de la non-discrimination. *Elle ambitionne une société inclusive où la personne en situation de handicap posséderait les mêmes droits et les mêmes devoirs que chacun et se verrait reconnue dans sa pleine utilité sociale.*

La politique en direction des personnes handicapées s'est construite progressivement au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Il n'est plus question aujourd'hui d'assistance charitable mais de **solidarité nationale**. Après le droit à réparation, puis le droit à la rééducation, le principe de non-discrimination se substitue à celui de réadaptation. *L'intégration des personnes handicapées, déjà définie comme obligation nationale par la loi d'orientation du 30 juin 1975, reste une ambition à réaliser et l'une des priorités nationales (...).* Les pouvoirs publics reconnaissent ainsi le retard pris par la France dans la prise en compte du handicap. La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées prend acte de l'évolution du regard de la société sur le handicap. L'objectif d'une accessibilité totale de la société à tous les handicaps et l'instauration du droit à compensation en sont les piliers essentiels mais non exclusifs.

**Intégrer.** La dynamique sociétale française s'est longtemps définie par cette action. Intégrer pour faire une communauté de citoyens liés par l'engagement républicain de Liberté, d'Égalité et de Fraternité. L'intégration interroge les capacités individuelles de celui qui est en dehors pour l'intégrer au sein de la communauté nationale. Elle impose, s'agissant d'une personne handicapée, des moyens spécialisés, des professionnels venant, dans une certaine mesure, « gommer » ses singularités pour qu'elle ne reste pas au ban de la société française.

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté **des personnes handicapées a rompu avec cette dynamique intégrative pour proposer une dynamique inclusive**, c'est-à-dire considérer que la place d'un individu vulnérable dans une société n'est possible que si cette société lui propose un environnement fondé, non pas sur des dispositions catégorielles, mais sur le droit commun augmenté de dispositifs destinés à compenser les conséquences individuelles de son handicap.

Si une telle évolution est engagée, force est de constater que nous ne sommes collectivement qu'au début de cette métamorphose sociétale. Après avoir défini une société inclusive, il conviendra d'identifier les leviers qui pourront permettre à notre pays de sortir vraiment de l'approche intégrative pour rendre effective la fraternité de notre devise républicaine où, par essence, le bien commun devrait être en partage. Une société est inclusive lorsque toutes les personnes, quelles que soient leurs capacités ont la possibilité de participer pleinement à la vie de la société. Les lois et les règlements sont pensés et écrits pour tous. Les droits sont respectés et effectifs pour chacun. Les devoirs sont identiques entre tous les citoyens. Les différences de capacités entre tous les individus, en situation de handicap ou non, sont reconnues et valorisées.

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

L'adjectif inclusif et le mot inclusion sont de nos jours la « marque » de politiques ou de dispositifs innovants, à tel point que les différents projets dits inclusifs contribuent à segmenter les politiques publiques. À titre d'exemple on peut citer :

- la démarche « Territoires 100 % inclusifs » du secrétariat d'État auprès du Premier ministre chargé des personnes handicapées qui vise à améliorer la participation et la coordination de tous les acteurs engagés dans le parcours de vie d'une personne handicapée –école, entreprise, loisirs...– pour lutter contre les ruptures de parcours ;
- l'objectif « Inclusion numérique » élabore une stratégie nationale pour un numérique inclusif en prenant en compte aussi bien l'aménagement du territoire, en termes d'infrastructures, que l'accès pécuniaire à la fourniture de matériel informatique et d'accès au réseau, et, enfin, la capacité de l'individu à utiliser le matériel informatique et à comprendre les services qui lui sont proposés par cette voie ;
- l'appel à projets 100 % inclusion dans le cadre du Plan 2018-2022 d'Investissement dans les Compétences, des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), au bénéfice des jeunes et demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés résidant dans les « quartiers » ou les territoires ruraux ;
- l'habitat inclusif défini par la loi Élan. « Il s'agit de développer des formules d'habitat, au cœur de la cité, associant un projet urbain et social et des services adaptés aux besoins des personnes concernées ».

**Au-delà de l'utilité générale de ces dispositifs, il faut néanmoins être conscient de leurs limites potentielles.**

Le vocabulaire utilisé est celui de l'administration, qui apporte indirectement un jugement de valeur sur des maux sociaux identifiés et qu'il faudrait continuer de soigner à l'aide de dispositifs catégoriels.

Mais il faut sans doute aller plus loin... Ainsi, légitimer la personne aux yeux d'elle-même et des acteurs en tant qu'être « capable » et la « déshabiller » ainsi de son statut (handicapé, vieux, pauvre, etc.).

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

Ce processus nécessite d'être mis en œuvre sur des territoires dont le périmètre est déterminé et partagé par des acteurs qui doivent pouvoir se connaître pour mieux coopérer. Dans ce contexte, il faudrait éviter l'empilement et la multiplication de services de coordination que ces dernières décennies ont vu fleurir parallèlement à la diminution des moyens et à l'élargissement des périmètres géographiques d'intervention des services de l'État. **Il s'agit de privilégier le pouvoir d'agir de tous. Pour agir, il faut de la confiance.** Pour avoir confiance, il faut se connaître et se rencontrer et prendre le temps d'élaborer des projets ensemble.

Il pourrait s'agir d'une utopie si cette démarche ne trouvait ses racines dans le développement social local qui promeut une dynamique permettant au territoire et à ses habitants de construire les réponses aux besoins qu'ils ont identifiés ensemble.

Les services publics ne seraient alors présents que pour accompagner et soutenir l'initiative.

## **LA PARTICIPATION DES USAGERS**

Les principes de libre choix, de consentement éclairé et de participation de la personne sont des piliers de la prise en charge et de l'accompagnement depuis 2002. Tel un fil rouge, quels que soient le contexte (sanitaire, social ou médico-social, domicile ou établissement) et la population (enfants, personnes en situation de handicap, personnes âgées, personnes souffrant de troubles psychiques ou de tout autre pathologie), ce droit d'expression prévaut.

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

Au-delà des enjeux nécessaires de la représentativité des personnes accueillies, c'est sur le ressenti et le vécu des usagers qu'il faut davantage porter les efforts. C'est

au citoyen-usager qu'il faut faire confiance, dans une logique de co-construction avec l'ensemble des acteurs.

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

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

Ainsi, si nous constatons de larges avancées en matière de droit d'expression et de participation, nous observons aussi la persistance de freins et un défaut d'effectivité. Nous retrouvons des dysfonctionnements et l'absence d'efficacité du dispositif à différents niveaux. Le mécanisme de la représentation collective, mis en place dans les instances associatives au Conseil d'Administration ou dans les conseils de la vie sociale s'exerce difficilement en pratique.

Les critiques peuvent porter d'une part sur une mobilisation et un pilotage hétérogènes des établissements et d'autre part, sur des niveaux différents de convictions, d'appropriation et de formation des professionnels. Par ailleurs, le malaise des représentants d'usagers peut s'exprimer à travers le sentiment de ne pas être en mesure de remplir pleinement leur rôle, l'impression de ne pas être écoutés ou entendus ou simplement de ne pas être en capacité de l'être.

Plusieurs enjeux se croisent : la formation et l'évolution des pratiques professionnelles, la communication envers le grand public et l'ensemble des acteurs du médico-social, la valorisation et la diffusion des bonnes pratiques professionnelles et bien évidemment le management et le pilotage des établissements et services.

De façon très pragmatique et opérationnelle, nous devons concevoir une politique de participation dans les projets d'établissements et veiller à leur déclinaison opérationnelle dans les outils tels que le contrat de séjour, le projet personnalisé, le recueil des réclamations... une démarche d'évaluation des pratiques de participation doit être généralisée afin de mieux déterminer les atouts et limites, mieux comprendre les freins et les causes d'éventuels échecs.

Si l'intégration des représentants d'usagers aux instances décisionnelles est actée, plusieurs questions méritent d'être posées : quel rôle leur est donné ? Comment la représentativité des représentants d'usagers est-elle évaluée ? Comment intégrer d'autres profils d'usagers dans les instances ?

Les usagers de nos établissements et services ne sont pas des usagers comme les autres : ils sont captifs, vulnérables, et le risque est que les contraintes d'organisation, le poids du collectif, la routine du quotidien peut laisser place à « des maltraitances ordinaires » devenus invisibles aux yeux des accompagnants sous l'effet de leur quasi institutionnalisation.

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

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

### **Dans notre champ social et médico-social, l'instance de référence est le Conseil de la Vie Sociale (CVS)**

Instauré par la loi du 2 janvier 2002, le CVS, s'il n'a pas de rôle décisionnel, dispose de compétences très larges sur le plan consultatif par ses avis et propositions sur le projet d'établissement, les projets d'organisation, le contrat de séjour, les modalités de fonctionnement interne et l'organisation de la vie collective au sein de l'institution. Il constitue un endroit incontournable de débat par l'obligation faite à la direction de le saisir de toutes les questions qui touchent au cadre de vie des personnes accompagnées.

Il s'agit cependant de garantir que cette démocratie formelle soit aussi une démocratie réelle.

En effet, la présence de ces instances ne suffit pas à attester de la vitalité de l'expression et de la représentation. Le respect formel de la réglementation ne suffit pas et sera inefficace si l'institution n'impulse pas une dynamique de la participation.

L'animation de la démocratie est forcément très prenante pour des usagers et leurs représentants confrontés à la maladie et au handicap. Le pilotage de la démocratie se heurte à des questions de savoir-faire des dirigeants comme des usagers et de leurs représentants. Diverses pratiques et actions peuvent attester de la volonté de rendre effective la participation des usagers et de ceux qui les représentent :

- **Témoigner d'un souci d'information et d'accès à l'information.** Donner des informations en temps, rendre accessibles facilement les coordonnées des représentants des usagers, organiser le recueil d'informations et d'avis qui favorisent la participation.
- **Partager les sujets d'intérêt pour les usagers.** La participation, bien au-delà de traiter des réclamations ou d'aborder de manière répétée des questions matérielles, doit permettre de s'emparer aussi de sujets du domaine de l'éthique qui vont permettre d'améliorer les conditions de séjour.

---

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

---

- **Se donner les moyens de résoudre les questions dans un agenda fixé en commun.** Il est important de mettre en place des actions suivies dans le temps.
- **Travailler à la dynamisation des instances.** Les instances ne sont qu'un vecteur de l'implication des usagers. C'est la politique que portent l'établissement et les représentants des usagers qui va leur donner un rôle important. Ainsi la préparation en amont des CVS va permettre leur dynamisation.
- **Donner des moyens d'action et du pouvoir d'agir aux usagers.** Le fonctionnement du service ou de l'établissement sera d'autant renforcé que les usagers et leurs représentants auront la possibilité de se concerter, de disposer de lieux de rencontres, d'avoir à disposition quelques moyens de communication...

---

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

---

- **Former et informer les professionnels.** La formation concerne tous les professionnels (dirigeants, cadres et équipes en contact avec les usagers). Les outils, les modalités d'expression, de participation et d'implication des usagers dans le fonctionnement des établissements existent. Nous devons exploiter encore mieux le potentiel qu'ils représentent par l'impulsion d'une politique des usagers et par le renforcement des savoir-faire de leurs représentants.

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

Parce que la co-construction est, sur le plan méthodologique et au niveau de ses principes démocratiques, plus aboutie que la participation, on peut la qualifier d'« idéal participatif » (selon l'expression de Madeleine Akrich – Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation - Démocratie et participation - 2013).

**La notion d'« idéal » est à prendre au sens donné par Ricoeur à la visée éthique : « tendre à une vie bonne, avec et pour autrui dans des institutions justes »<sup>1</sup>.**

Il faut s'assurer des conditions pour une co-construction effective. Cela passe par :

- Une démarche opérationnelle qui sollicite les personnes concernées au plan individuel, et qui associe les usagers à la priorisation des projets au plan collectif.
- La formation, là encore, de tous les acteurs.
- La motivation des acteurs qui dépend du sentiment d'efficacité et d'utilité.

---

<sup>1</sup> La Démocratie en santé en questions. Karine Lefeuvre, Roland Ollivier avec la collaboration d'Olivia Gross. Presses de l'EHESP-2018.

- Engager une réflexion permanente sur la co-construction afin de rendre durable l'engagement.

Si l'accompagnement relève d'une certaine évidence aujourd'hui dans nos institutions, marqué par une sensibilité naturelle à l'égard de l'expression des usagers (historiquement, la place des familles est forte, notamment dans le champ du handicap), il ne faut pas cacher les difficultés à surmonter les obstacles au recueil de l'expression des personnes vulnérables.

Le cas des usagers en situation de handicap lourd, usagers âgés dépendants qui, apparemment ne s'expriment pas, n'osent pas ou sont supposés ne plus être en capacité d'agir pour eux-mêmes reste une question épineuse.

Leur précarité, ou leur état de faiblesse physique ou psychique, est parfois telle qu'elle efface quasiment toute opportunité d'exprimer le moindre choix, souhait ou désir.

C'est la culture et le partage de l'idéal démocratique, de la nécessité de porter une réflexion éthique qui vont participer à garantir un accompagnement tel que défini par le législateur.

## L'ÉTHIQUE COMME BOUSSOLE

L'éthique doit être considérée, plus particulièrement en temps de crise, comme fondamentale. Il s'agit en renforçant sa place d'asseoir la démarche de questionnement, la recherche d'un juste positionnement.

Cette recherche du sens est essentielle. En effet l'urgence, les difficultés du quotidien, peuvent conduire (pour un temps certes limité) à une précipitation dans les décisions qui doivent s'efforcer d'atteindre le délicat équilibre entre liberté et contrainte.

Notre association et les professionnels assument une responsabilité très forte puisqu'ils accueillent et accompagnent des personnes en situation de vulnérabilité.

L'hétérogénéité des pratiques peut être une source d'inquiétudes. Elle interpelle des principes éthiques fondamentaux, à commencer par le respect de la dignité humaine.

La question de la juste mesure peut se poser à l'occasion d'un rapport strict au droit qui peut aboutir à des prises de décisions rigides et exigeantes.

Notre défi est d'impulser et faire vivre collectivement une véritable politique de participation au sein de nos organisations.

Pour les directions, il s'agit de faire vivre et d'alimenter une culture, un esprit de co-construction en utilisant les différentes modalités de recueil des avis et propositions, non seulement des usagers, mais des acteurs de l'accompagnement.

L'adhésion et l'acceptabilité des mesures que nous prenons sont capitales. Mais pour adhérer, il faut comprendre et pour comprendre, il faut être informé de la façon la plus transparente possible. Au sein de nos établissements, les usagers et leurs familles doivent saisir le sens des mesures que nous mettons en œuvre.

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

## L'ASSOCIATION, ENTREPRISE SOCIALE ?

Notre association peut aujourd'hui revendiquer, au risque de choquer certains d'entre nous, être une « entreprise sociale ».

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

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

*Le statut associatif, le caractère bénévole de ses dirigeants, le mode de gouvernance, la bonne articulation entre les bénévoles et les salariés font « Association »*. La nature de nos activités, la taille de notre institution, son impact social et économique, notre volonté de peser dans la définition des politiques publiques et dans leur mise en œuvre concourent à cette réflexion dans le cadre de la réécriture de notre projet associatif.

La reconnaissance de la notion d'entreprise sociale présente, de plus, l'avantage de rapprocher les acteurs de l'économie attentifs à la responsabilité sociale des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire.

Nous avons la responsabilité de remettre en perspective le projet de l'association, ses objectifs, ses valeurs. Les associations ne se créent pas pour elles-mêmes mais à partir d'un projet qui répond à des besoins.

Pour les structures telle que la nôtre, relevant de la non lucrativité, c'est le projet qui prime. Ensuite, au contraire d'une société commerciale, viennent les moyens d'agir, notamment financiers, qui doivent rendre possible et viable l'activité.

Cependant l'envie d'agir et de peser peut nécessiter d'opérer sous des formes nouvelles. Or la question n'est pas la forme de la structure mais plutôt celle de sa mission et en quoi son projet répond à une partie des besoins et des aspirations de la population. Nos associations ont non seulement le droit de bouger, d'adapter les activités mais ont aussi le devoir de se moderniser et d'innover pour évoluer.

C'est sur le terrain de la gouvernance que les spécificités associatives sont les plus visibles. Il appartient au Conseil d'Administration, au-delà du résultat budgétaire et financier généré, de poser comme orientation première la finalité de l'association. Il appartient aux dirigeants de l'association de faire valoir et vivre cette identité. Nous ne pouvons revendiquer comme seule différence, le statut. C'est bien notre projet et notre manière de conduire celui-ci avec les usagers, leurs familles, les bénévoles, les dirigeants, les salariés qui définit notre spécificité.

Cette particularité est un atout dans un monde qui recherche du sens.

Nos associations fondent leurs actions sur l'économie humaine, celle qui met l'homme au cœur de ses ambitions.

La question de la place des associations se pose avec d'autant plus d'acuité que leur modèle économique subit, ces dernières années, des évolutions majeures et de fortes mutations dans les composantes de leurs ressources du fait de la baisse des financements publics.

Les subventions, sérieusement revues à la baisse ont laissé place aux commandes publiques, dont la part dans les budgets représente 32% des ressources dans le secteur médico-social<sup>2</sup>.

Derrière cette transformation des subventions en commandes publiques, se dessine le risque d'une instrumentalisation des associations en limitant leur rôle à celui d'exécutantes des politiques publiques. Le risque aussi d'une standardisation de l'action associative, puisque c'est la puissance publique qui choisit le cadre et les règles dans lesquelles les associations doivent s'inscrire.

Des restrictions budgétaires s'imposent et nous imposent de faire des économies, pour financer l'évolution légitime des coûts salariaux mais aussi parce que l'initiative libre est censée coûter plus cher.

Nous subissons aussi une tendance à tout rationaliser, pour laquelle l'aide et l'acte d'accompagner sont considérés avant tout comme un coût qui doit se compter et non pas comme un investissement pour l'avenir de notre projet de société.

Nos associations occupent une place essentielle dans le contrat social.

L'écriture du projet associatif, son élaboration participative, les débats créés sont les éléments irremplaçables de la réaffirmation de la dimension politique qui permettront aux associations de résister notamment aux risques d'instrumentalisation et de continuer à jouer leur rôle.

<sup>2</sup> Le paysage associatif français. Mesures et évolutions – V. Tchernonog et L. Prouteau. Édition Dalloz Juris (mai 2019) : « les financements publics sont passés de 51% du budget total des associations en 2005 à 44% en 2017 (...). Les subventions publiques, qui ont pour objectif de soutenir l'initiative associative et qui représentaient 34% de leur budget en 2005, n'en représente plus que 20%.

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

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

Les enjeux d’une démarche sont de contribuer au bien-être des usagers de notre association mais aussi des salariés et plus largement, de contribuer aux équilibres sociaux et sociétaux, d’agir pour préserver notre environnement et ses ressources, tout cela en garantissant la viabilité économique de notre institution.

**Participer à la réponse des attentes de la société.**

**Correspondre aux attentes de la personne accompagnée.**

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

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

Nos établissements et services sont concernés à plus d’un titre par la RSE : de par nos missions d’accompagnement et de soins mais aussi par l’importance notamment de notre patrimoine immobilier et de nos activités de production et de leur impact social et économique.

Les valeurs et les principes d’action des structures de l’association rejoignent de nombreux thèmes de la RSE, mais ces démarches ne sont pas structurées en tant que telles et peu reconnues et valorisées. Nos établissements font de la RSE sans le savoir. Il est important ainsi de réaliser un état des lieux pour faire le point sur les pratiques de nos institutions, la réussite de la démarche reposant principalement sur la mobilisation des acteurs.

Il nous revient d’organiser une démarche RSE en :

- **Appliquant la méthode projet** : la responsabilité sociétale d’entreprise est une démarche sur le long terme. Il convient de la préparer méthodiquement et de préciser ce que nous allons entreprendre, pourquoi nous le faisons, avec qui et comment.

- **Commençant par un diagnostic** : un état des lieux exhaustif permettra de valoriser nos points forts et d’identifier les domaines où il nous faudra progresser. Un référentiel adapté est nécessaire.

- **S’engageant sur une politique** : pour préciser, à la fois les engagements de l’association et des établissements et les moyens et compétences nécessaires pour y parvenir, nous rédigerons une politique sous forme de charte qui affichera les valeurs auxquelles nous croyons et les enjeux de la démarche, les orientations adaptées à notre activité et l’organisation retenue. Il se conclura par un engagement formel.

- **Adaptant la gouvernance** : il s’agira de préciser l’organisation à mettre en place pour appliquer la politique, de décider le pilotage, la supervision, la coordination et la réalisation des projets.

Cette démarche doit favoriser la mise en œuvre d’un programme d’actions qui permette le développement des axes tant social –sociétal et environnemental- qu’économique.

Un projet global RSE doit rassembler plusieurs atouts :

- En termes de dynamique territoriale : cultiver et promouvoir une culture associative commune, participer au développement économique des territoires en privilégiant par exemple les fournisseurs de proximité.
- En termes d’emplois : stabiliser les ressources humaines disponibles localement et favoriser la formation, maintenir et participer au développement du tissu socio-professionnel local, notamment, concernant les professionnels du soin et de l’accompagnement, offrir aux professionnels une meilleure qualité de vie au travail dans des locaux adaptés et un cadre agréable.
- En termes de réponses aux besoins des populations : apporter la protection, l’attention bienveillante et les repères à des populations vulnérables, proposer un accompagnement professionnel individualisé approprié au public accueilli, promouvoir l’autonomie, la cohésion sociale et prévenir les exclusions et les ruptures de parcours.

# UN PROJET AU CŒUR DES ENJEUX

- En termes de développement social : favoriser les échanges et les interactions avec les habitants des territoires et contribuer ainsi au renforcement du lien social, développer les échanges intergénérationnels, faciliter l'accès aux structure de proximité...
- En termes économiques : réaliser des économies d'échelle par la mutualisation des ressources.

Le volet environnemental est incontournable dans une démarche RSE. À l'instar de tous les acteurs économiques, nos établissements et services doivent réduire l'impact de leurs activités sur l'environnement. Si de plus en plus, nous intégrons le développement durable dans nos stratégies, des freins demeurent. Nous avons un rôle moteur à jouer pour entraîner les équipes.

Travailler sur le respect de l'environnement pourrait être une bonne entrée en matière de RSE. C'est une thématique fédératrice mais se contenter d'un seul volet ne suffit sans doute pas. La démarche doit être plus générale et impliquer l'ensemble des acteurs de l'association. C'est le développement d'une culture durable que nous devons avoir pour ambition.

Ce développement d'une culture durable nécessitera de :

- Évaluer l'efficacité de la démarche : comment mesurer les impacts des actions mises en œuvre dans les trois axes : social, économique et environnemental ?
- Communiquer pour fédérer : de la conception du projet et la définition de la démarche RSE, jusqu'aux premiers résultats, il est nécessaire que toutes les informations soient partagées par tous et bien comprises, grâce à une communication bien structurée tant interne qu'externe.
- Sensibiliser et former les parties prenantes : le changement qu'implique la RSE nécessite une sensibilisation de tous les partenaires et un accompagnement du personnel par des formations adéquates.
- Valoriser les efforts accomplis : une condition essentielle de la pérennisation de la démarche RSE

sera la reconnaissance du travail réalisé par ses acteurs. Nous organiserons cette reconnaissance en faisant participer le personnel, en engageant les établissements dans des programmes, en partageant les bonnes pratiques relevées et en recherchant les reconnaissances externes.

## Quels peuvent être les leviers favorisant notre engagement dans une démarche RSE ?

Trois premiers leviers :

- L'amélioration de la qualité de notre accompagnement.
- La réponse aux attentes des personnes accueillies mais plus largement des différents acteurs de l'association.
- La réduction des gaspillages de ressources.

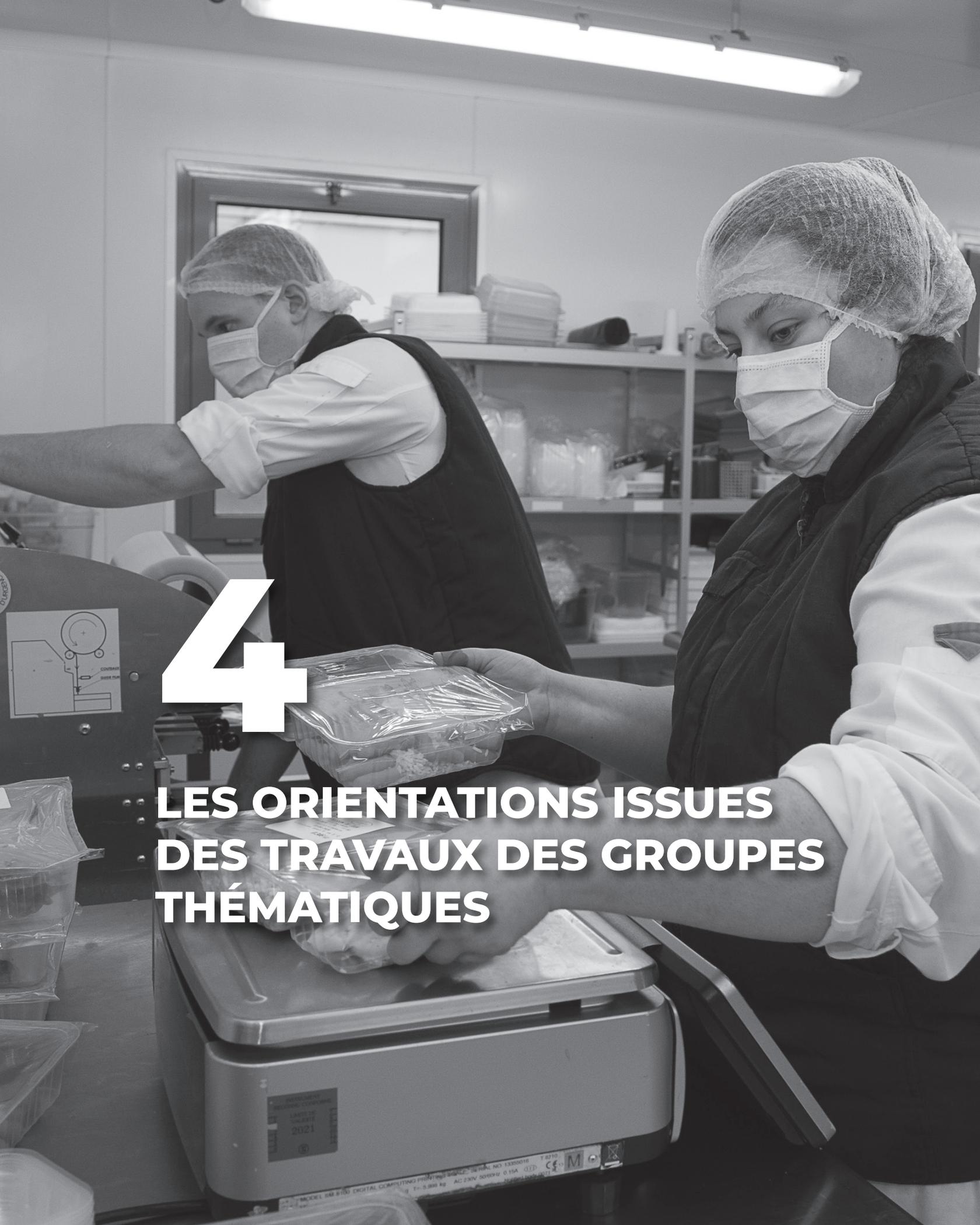
Des leviers intermédiaires :

- L'amélioration de l'image de notre association.
- L'identification de la RSE comme un outil de management.
- La réponse à des contraintes légales.
- L'obtention d'aides financières.

Deux derniers leviers incontournables :

- L'inscription dans le temps, nécessaire à la réalisation d'une telle stratégie.
- La mise en œuvre des compétences indispensables à son bon développement et à son pilotage.

Notre engagement en la matière dans le cadre du projet associatif doit être le bon déclencheur d'une démarche qui avant de mettre en œuvre des actions, avant de dégager ce temps nécessaire pour définir et mettre en œuvre cette stratégie, passera et débutera par l'organisation de formations des équipes pour acquérir les compétences techniques au pilotage et au développement de la stratégie RSE.



# 4

## LES ORIENTATIONS ISSUES DES TRAVAUX DES GROUPES THÉMATIQUES



## 1

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

- Affirmer et garantir l'effectivité de la participation des usagers en interrogeant notre posture professionnelle et en développant le pouvoir d'agir des personnes accompagnées en rupture avec le concept d'expert de l'intervenant social, pour donner place à un travail de co-construction avec les personnes concernées. Garantir la participation et la co-construction des Projets Personnalisés.
- Aménager des espaces de discussion, de réflexion et de représentation des personnes accompagnées. Mettre en œuvre des temps de préparation en amont, un accompagnement avant et pendant des réunions telles que celle du Conseil d'Administration, des CVS...
- Développer des projets co-pilotés et co-gouvernés explicitement et directement par les personnes en situation de handicap et/ou âgées.
- Développer les actions de bénévolat réalisées par les personnes en situation de handicap.
- Développer le FALC (Facile À Lire et à Comprendre) pour la communication des documents, l'adaptation des ordres du jour.
- Préciser l'action de l'AGOKAM (Association pour la gestion des œuvres sociales, des conditions de travail et de la formation professionnelle des travailleurs handicapés) et mettre en œuvre la coordination et le financement de la mission relative aux actions sociales sur l'ensemble des ESAT de l'association Kan Ar Mor.
- Asseoir les moyens de l'ASCKAM (Association sportive et culturelle) et soutenir l'application de son nouveau Projet Associatif. Assurer les relais de l'équipe de l'ASCKAM en développant les missions d'animation en Foyer et de coordination des activités portées par les professionnels des établissements.
- Valoriser les activités réalisées dans les établissements via une communication générale.

---

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

---

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



## 2

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

### Dans une logique politique...

- Poursuivre la réflexion statutaire en cours qui devra traduire les questionnements relatifs notamment aux règles de proportionnalité pour les membres actifs et associés au sein du Conseil d'Administration, relatifs au nombre et au type d'invités permanents et leur traduction et éventuelles conséquences sur le fonctionnement et la composition du Bureau.
- Tout en rappelant les valeurs d'engagement, d'innovation, de respect, de partenariat et de solidarité, affirmer celles de la laïcité et de la responsabilité.
- Améliorer la communication auprès des administrateurs sur les évolutions des grands enjeux de nos secteurs d'activités afin de partager une vision prospective.
- Créer un lien entre le Conseil d'Administration et les CVS et expérimenter un inter-CVS.
- Mettre en place une politique de promotion des dons, donations et legs.
- Associer et mobiliser les bénévoles au service de l'association tant dans le domaine de la gouvernance que dans le domaine des actions directes auprès des usagers (définir une offre pour faciliter l'adhésion / communiquer spécifiquement et largement auprès des futurs bénévoles (clients des ESAT, fournisseurs, autres associations, familles, sympathisants...) / organiser la formation des bénévoles / mobiliser les adhérents pour des actions concrètes / travailler ce point avec les professionnels pour mieux définir une place pour chacun).
- Évaluer régulièrement le projet et le partage du bilan des actions avec les différents acteurs de notre association (usagers, familles, administrateurs, bénévoles, professionnels...).
- Se positionner en tant qu'« Opér'Acteur » du changement social.

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

- Positionner la Direction Générale auprès des directions des services et des établissements comme l'outil impulsant et mettant en œuvre la stratégie et le Projet Associatif.
- Tout en exerçant des missions de contrôle, positionner aussi la Direction Générale « au service des établissements et services », par l'élaboration d'informations et dans la centralisation de missions, dans une logique d'efficience.
- Poursuivre les travaux issus de l'audit organisationnel relatif aux fonctions administratives concernant la comptabilité, les systèmes d'informations, les ressources humaines et la gouvernance opérationnelle. Sur ce dernier point :
  - Clarifier le fonctionnement des coordinations en réinterrogeant leur composition et dimensionnement et par l'écriture d'une feuille de route de la Direction Générale engageant les membres de la coordination.
  - Clarifier les missions supports et les liens de subordination.
  - Repenser notre organisation dédiée à la formation (définition d'une politique formation) : communication des orientations de formations) ; pilotage et coordination de la mise en œuvre de ces actions / Redéfinition du circuit « souhait », recueil et instruction des demandes, rôle de la commission / Identifier une compétence et support pour gérer la logistique / Retravailler la notion de « référents » et instruire la manifestation d'intérêts des salariés sollicités / Dispositif d'évaluation des objectifs quantitatifs et qualitatifs.
  - Retravailler les entretiens professionnels en relation avec la GPEC et des mobilités professionnelles : retravailler les supports, revaloriser ces temps d'entretien, alimenter nos réflexions GPEC ; préciser le traitement et l'instruction des souhaits de mobilité à formaliser.
- Interroger la pertinence de nos procédures de recrutement (circuits, annonces de recrutements...) et d'intégration (organisation et contenu des journées nouveaux salariés, documents et supports remis...).
- Développer les analyses de pratiques inter-établissements afin d'enrichir chacun par les nouveaux modes d'accompagnement et les pratiques innovantes.
- Développer l'intranet associatif pour faciliter la communication entre les salariés.
- Inscrire dans le CPOM le droit à l'expérimentation et aux innovations associatives.
- Rechercher à dégager dans le futur CPOM des moyens humains et financiers :
  - pour assurer les investissements immobiliers nécessaires à la sécurité et l'optimisation des outils de travail ;
  - pour assurer l'ingénierie, la recherche de financement et le montage de nouveaux projets dans le but d'adapter l'offre d'accompagnement.
  - pour flécher des ressources visant à soutenir les réorganisations liées notamment aux systèmes d'informations.



## 3

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

#### **Développer un habitat adapté facilitateur d'une bonne inclusion sociale et professionnelle**

Dans le cadre des rénovations des immeubles existants et des projets d'habitats alternatifs pour s'assurer qu'ils soient au plus près des choix de vie des personnes tout en garantissant un accompagnement de qualité...

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

- Développer des formules d'habitats alternatifs à partir des UVE actuels en lien avec les bailleurs sociaux et les SAVS.

#### **« Des appartements détachés du foyer comme tremplin vers du SAVS ».**

- Participer au développement de services à domicile et d'accompagnement, les plateformes de services mutualisées permettant de proposer une vie à domicile adaptée.
- Participer au développement d'une animation territoriale autour de projets d'habitat inclusif qui favorise le partage d'expériences, de modèles fonctionnels et économiques, de ressources et d'idées.

#### **Anticiper les conséquences de l'avancée en âge**

- Poursuivre l'action engagée par l'association en la matière en inscrivant systématiquement la question de l'accompagnement du vieillissement dans les projets d'établissements.
- Traduire les conclusions des études sur les besoins en investissements de tous les établissements en termes d'aides techniques au vieillissement.
- Rechercher dans les déclinaisons du rapport « demain, je pourrai choisir d'habiter avec vous », les solutions possibles contre les ruptures de parcours<sup>3</sup>.

#### **Conforter nos réponses et formes d'accompagnement auprès des personnes avec troubles psychiques**

- Participer à l'articulation des espaces de concertation et de production de réponses au sein du PTSM et de la Communauté 360.
- Participer à renforcer les formations partagées et à favoriser l'interconnaissance des professionnels de la santé mentale.

<sup>3</sup> Rapport « demain, je pourrai choisir d'habiter avec vous » – D. Piveteau et J. Wolfrom.

- Participer à renforcer l'offre de réhabilitation sociale par les leviers de l'insertion professionnelle, du logement et le développement de parcours séquentiels.
- Accompagner le parcours et la prise en charge, en urgence et somatique.

### **Promouvoir des accompagnements adaptés pour les personnes avec troubles du spectre autistiques**

- Soutenir par la formation les professionnels dans la mise en œuvre des recommandations.
- Continuer à développer les outils pour l'évaluation de la situation de la personne et de son Projet Personnalisé.
- Développer les outils utilisés pour favoriser l'expression des personnes accueillies et leurs potentialités dans toutes leurs dimensions.
- Consolider les stratégies pour faire face aux « comportements-problèmes ».
- Améliorer l'environnement et les espaces dédiés.

### **Promouvoir la réalisation d'un projet professionnel adapté aux potentialité et permettant le développement des compétences**

- Poursuivre la démarche en cours recherchant à identifier des moyens, des compétences et une organisation dédiée aux parcours et à l'insertion professionnelle.
- Poursuivre l'action de formation et l'ambition de l'AGOKAM sur ce sujet.
- Formaliser une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
- Recourir aux nouveaux CDD tremplin pour renforcer l'Entreprise Adaptée dans une mission de vivier de compétences pour les entreprises.

### **Développer l'accueil et l'accompagnement des « personnes en situation de handicap complexe »**

- Se positionner sur la création de places MAS au regard notamment de l'augmentation de la médicalisation des FV FAM.
- S'inscrire dans une logique de prévention auprès d'un public fragile, principalement des jeunes, qui, par un

processus long de dégradation de leur santé et de leur situation sociale, sont dirigés bien plus tard vers la MDPH (santé mentale, habiletés sociales, logement, formation, accompagnement vers le travail...).

- Orienter aussi notre action vers des publics majeurs de moins de 20 ans afin d'anticiper les ruptures de parcours et rechercher une meilleure préparation de ce passage délicat par une démarche partenariale formalisée avec les acteurs.
- Inventer à partir des structures de travail adaptées et d'accompagnement social, un dispositif inclusif global « hors institutions classiques ».
- Expérimenter un accompagnement spécifique de type TREMLIN dédié aux jeunes en situation Amendement CRETON ayant une orientation en ESAT.

### **« Plus de structures pour que chacun trouve sa place ».**

### **Développer les réponses aux besoins d'accompagnement des personnes âgées**

- Engager la rénovation de l'immeuble de la résidence-autonomie de Douarnenez Le Golven.
- Faire connaître notre ambition aux acteurs associatifs et publics.
- S'inscrire dans les réseaux et participer aux travaux engagés par les fédérations.
- Participer comme porteur ou partenaire à des projets visant à répondre aux besoins identifiés sur les territoires d'implantation des établissements et services de l'association.

### **Soutenir l'action des aidants et des solutions de répit**

- Impliquer les professionnels dans l'identification des aidants pour les informer.
- Informer les aidants à l'accès à la citoyenneté des personnes accompagnées.
- Participer, en partenariat, au développement de solutions de répit et de relais.
- Accompagner l'avancée en âge des aidants.



## 4

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

### **Présenter notre politique qualité dans un document écrit synthétisant notre stratégie globale de la qualité**

- En impliquant les acteurs de l'association et notamment les cadres dans le soutien de la démarche qualité, centrée sur la personne accompagnée et décrire les étapes pour y parvenir.
- En s'engageant dans une amélioration continue.
- En présentant les processus, les procédures et les moyens.
- En définissant le système de management par la qualité.

### **Développer l'outil logiciel AGEVAL choisi pour piloter la démarche qualité**

#### **Accompagner et former les professionnels**

Au pilotage de plans d'actions, à la réalisation d'évaluations, au suivi d'indicateurs, au lancement d'enquêtes, à la déclaration et au traitement des événements indésirables, à la cartographie des risques, à la réalisation du DUERP ou encore à la construction de notre Gestion Documentaire.

#### **Rechercher à harmoniser les bonnes pratiques et l'appropriation des recommandations de bonnes pratiques**

#### **Soutenir une démarche de bienveillance**

Au niveau des pratiques institutionnelles (formation, information et accompagnement des professionnels) et au niveau des pratiques professionnelles.

#### **Réaffirmer l'importance d'un projet personnalisé co-construit, évalué et objectif**

#### **Mener une réflexion sur les questionnements éthiques**

Et contribuer à asseoir le fonctionnement du comité de réflexions éthiques au sein de Kan Ar Mor, ainsi que participer à construire un espace éthique inter-associatif.



# 5

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

## **Revendiquer notre positionnement d'acteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)**

En nous inscrivant dans les réseaux de l'ESS et en créant les conditions d'appropriation des valeurs et des principes de l'ESS par les différents acteurs qu'ils soient administrateurs ou salariés.

## **Être un acteur proactif et reconnu des pouvoirs publics, dans le champ du médico-social, sur le plan départemental et régional**

En s'inscrivant dans les démarches de concertation et en participant à l'élaboration des politiques publiques, en partageant les expériences avec les acteurs de l'association comme avec ses partenaires extérieurs, en siégeant ou en étant représentée dans les instances régionales et territoriales qui participent à l'élaboration des politiques publiques et à la programmation des actions (PTSM, URIOPSS Bretagne, MDPH, DAC en Cornouaille...).

## **Rechercher les partenariats avec les autres associations gestionnaires du Finistère**

Notamment dans l'objectif de répondre au plus près aux besoins déterminés et à la fluidité des parcours de vie (groupement d'associations SOLIDACITÉ, communauté 360...).

## **Agir en faveur de l'accès aux soins en soutenant les plateformes de coopération**

Entre acteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux pour favoriser une approche globale de la personne, une bonne transmission des informations et éviter les ruptures de soins.

## **Développer nos relations, échanges et coopérations avec les collectivités locales et territoriales (établissements publics de coopération intercommunale, établissements publics locaux...)**



# 6

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

**Valoriser les retombées sociales, économiques et environnementales de notre organisation sur le territoire**

**Matérialiser la performance économique de notre association en ce qu’elle contribue au développement durable du territoire et révéler la Valeur Ajoutée Sociétale de notre institution, induite par ses actions et ses bonnes pratiques**

**Réaliser par l’intermédiaire d’un cabinet expert un Diagnostic RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) qui permet de :**

- Faire l’état des lieux des pratiques de l’association.
- Mettre en place des plans de progrès.
- Communiquer auprès des partenaires, salariés, usagers et familles, clients et fournisseurs.

**Prendre connaissance de nos pratiques liées à l’emploi, l’environnement et le développement économique**

**Identifier les dépenses éligibles sur la base de textes officiels législatifs, réglementaires, normatifs et locaux et valoriser les actions engagées à partir des dépenses identifiables dans nos données comptables**

**Piloter une politique d’achat responsable**

# LA PARTICIPATION ET L'EXPRESSION DES USAGERS

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

## FOYER DE VIE DE KERNÉVEL

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

## FOYER DE VIE DE ROSPORDEN

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

## PROJET ASSOCIATIF EN FALC



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

### Pourquoi un projet associatif en FALC ?

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

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

## FOYER UVE/UPHV DE DOUARNENEZ

### FOYER UVE/UPHV DE PONT-CROIX

Il a été proposé aux résidents de ces 2 Foyers de répondre aux 3 questions suivantes :

« Pour vous, c'est quoi Kan Ar Mor ? »

« En quoi Kan Ar Mor est utile ? »

« Kan Ar Mor peut-elle proposer autre chose ? »

Les résidents ont pu répondre seuls ou accompagnés d'un encadrant socio-éducatif et de manière anonyme pour ceux qui le souhaitaient.

Chacune des personnes accompagnées s'est vue proposer un temps individuel pour expliquer l'enquête et proposer une aide à la rédaction.

## FOYER DE VIE D'AUDIERNÉ - VIDÉO

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

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

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



ACTIFE	Action Territoriale pour l'Insertion, la Formation et l'Emploi
ADC	Ateliers de Cornouaille
AG	Assemblée Générale
AGOKAM	Association pour la Gestion des Œuvres sociales de Kan Ar Mor
AJ	Accueil de Jour
ARESAT	Association Régionale des ESAT
ASCKAM	Association Sportive et Culturelle de Kan Ar Mor
AT	Accueil Temporaire
CA	Conseil d'Administration
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CD29	Conseil Départemental du Finistère
CIAS	Centre Intercommunal d'Action Sociale
CPOM	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CREPI	Club Régionaux d'Entreprises Partenaires de l'Insertion
CVS	Conseil de Vie Sociale
DG	Direction Générale
DUERP	Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
EA	Entreprise Adaptée
EHPAD	Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes
EPSM	Établissement Public de Santé Mentale
ESAT	Établissement et Services d'Aide par le Travail
ESS	Économie Sociale et Solidaire
ESSMS	Établissement et Service Social ou Médico-Social
FALC	Facile À Lire et à Comprendre
FAM	Foyer d'Accueil Médicalisé
FV	Foyer de Vie
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
Loi 2002	La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a fixé de nouvelles règles relatives aux droits des personnes. Elle réaffirme la place prépondérante des usagers, entend promouvoir l'autonomie, la protection des personnes et l'exercice de leur citoyenneté
MAS	Maison d'Accueil Spécialisée
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
PA	Projet Associatif
PTSM	Projet Territorial en Santé Mentale
RA	Résidence-Autonomie
RBPP	Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles
RSE	Responsabilité Sociétale d'Entreprise
SAMSAH	Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés
SAVS	Service d'Aide à la Vie Sociale
TED	Troubles Envahissants du Développement
TSA	Troubles du Spectre Autistique
UPHV	Unité pour Personnes Handicapées Vieillissantes
URIOPSS	Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux
UVE	Unité de Vie Extérieure

## 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)