



VENDREDI 31 MAI 2024

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



Au plus près... de la vie ordinaire !

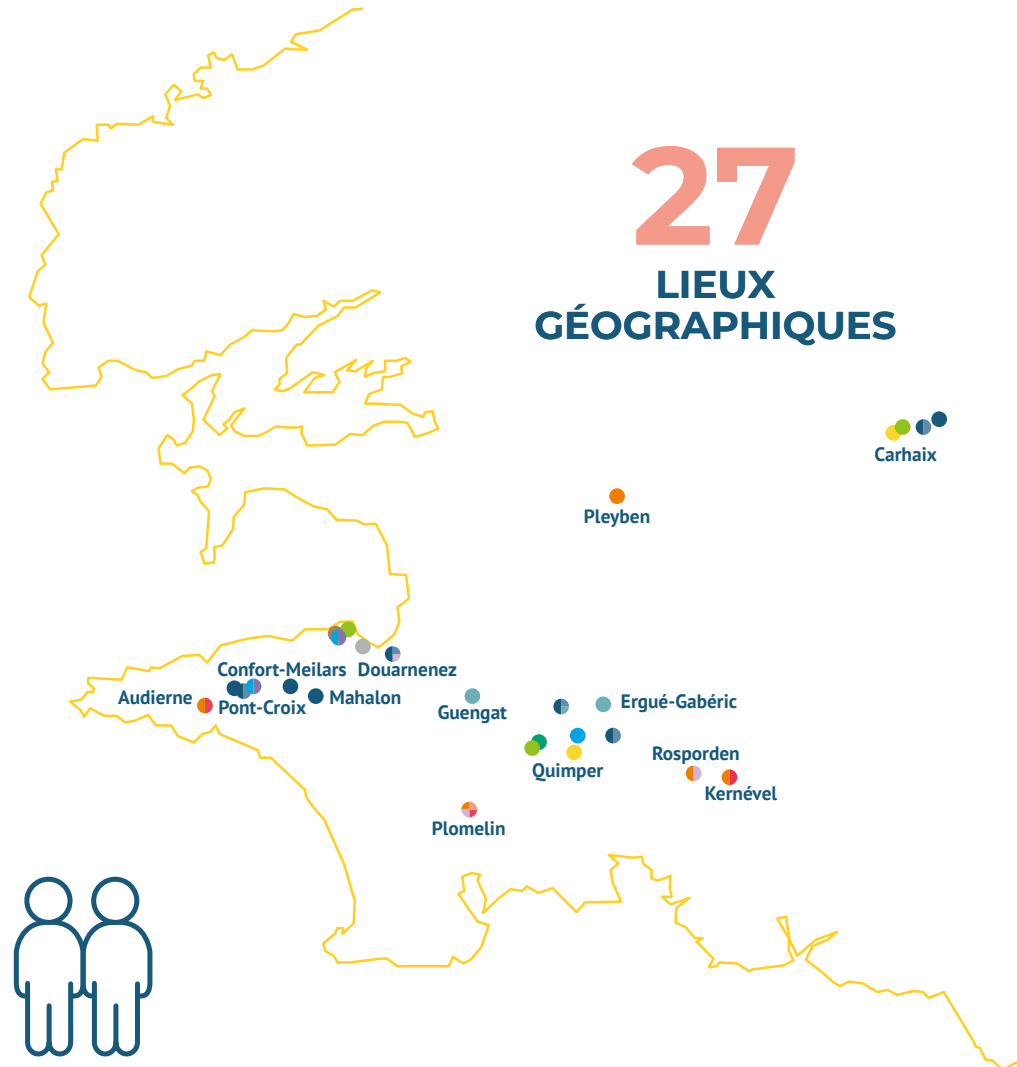




Atelier alterné
à l'ESAT du Cap-Sizun
à Pont-Croix.

Au plus près...

DE LA VIE ORDINAIRE



Près de **500**
SALARIÉS EN CDI

35
ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES

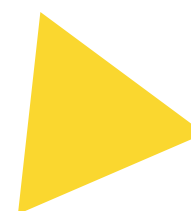
SOMMAIRE

RAPPORT MORAL	4
RAPPORT D'ACTIVITÉ	6
RAPPORT FINANCIER	12
RAPPORT D'ORIENTATION	18
AUTODÉTERMINATION UN ENJEU POUR TOUS	22

Près de **1300**
PERSONNES
ACCOMPAGNÉES

35 établissements et services proposés sur le Finistère

- 5 établissements et services d'aide par le travail (ESAT)
- 5 ateliers alternés
- 1 entreprise adaptée
- 3 unités pour les personnes handicapées vieillissantes (UPHV)
- 2 unités de vie extérieure (UVE)
- 2 services d'accompagnement à la vie sociale habitat groupé
- 5 foyers de vie (FV)
- 3 foyers d'accueil médicalisés (FAM)
- 1 accueil temporaire (AT)
- 3 accueils de jour (AJ)
- 2 services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS)
- 1 service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH)
- 1 résidence-autonomie pour personnes âgées
- 1 siège social





Au plus près... DE NOS AMBITIONS

RAPPORT MORAL

L'année 2023 a été significative d'inquiétudes persistantes concernant : **les évolutions de nos dotations**, car elles ne suivent pas l'inflation (mais nos établissements et services ont bien résisté) et **l'attractivité des métiers de notre secteur** où l'écart ne cesse de se creuser entre les rémunérations du médico-social privé non lucratif et le secteur public.



NOS DOTATIONS ÉVOLUENT, MAIS NE SUIVENT PAS L'INFLATION

La stabilité des tarifs des fluides énergétiques nous a bien aidés (nos anciens contrats couvraient la quasi-totalité de l'année) et explique en partie une « moindre urgence » financière au contraire d'autres collègues sur le territoire (handicap et per-

sonnes âgées). Nous avons cependant dû renégocier nos contrats pour 2024 et si nos établissements n'ont pas été confrontés à des efforts insurmontables, la question de l'absorption de l'impact des nouveaux tarifs reste à évaluer.

Concernant notre secteur commercial lié aux ESAT, la répercussion des hausses de prix sur notre clientèle n'allait pas de soi (y compris en interne) mais une progression des tarifs au regard des coûts des matières premières a été engagée.

Merci à l'ensemble des salariés d'avoir œuvré à réduire l'effet de ces aléas. Merci également au Département de nous avoir apporté un soutien providentiel avec un taux directeur de 3,5 % en 2023 et de 3 % en 2024, bien au-delà de l'évolution des dotations de l'ARS (Agence Régionale de Santé).

Merci également pour ses interventions ponctuelles, selon ses capacités, pour compenser nos charges (dernier exemple en date : la compensation des augmentations du loyer de Finistère Habitat).

Prestation de services aux entreprises
à l'ESAT de Carhaix, *Les Ateliers du Poher*.

*AGOKAM :
Association pour
la Gestion des
Œuvres sociales,
de la formation
et des conditions
de travail de
Kan Ar Mor.



L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DE NOTRE SECTEUR EST DIFFICILE

Nous sommes ainsi, le seul secteur où le Ségur n'est pas financé pour tous les professionnels. Plus récemment, le travail de nuit, le dimanche et les jours fériés ont été revalorisés différemment entre la fonction publique et notre secteur.

Par ailleurs, et au prétexte d'un CPOM en cours, les récentes revalorisations salariales actées pour notre secteur, ne sont pas financées et génèrent, de plus, une perte d'allègements des cotisations sociales pour les bas salaires qui n'est pas entièrement compensée.

Devant la poursuite de ces inégalités et ces aberrations, les actions se sont poursuivies sur l'année 2023, tant au sein du collectif réunissant les associations, les syndicats, les parents ou au travers de l'URIOPSS. Nous avons ainsi participé à un rassemblement devant la préfecture de la Région le 30 novembre dernier.

Ces différences nous mettent en concurrence à un moment où le manque d'attractivité de nos métiers impacte nos difficultés de recrutement. Pour autant, après quelques périodes de fragilité, nous sommes aujourd'hui, à l'association Kan Ar Mor, dans une situation stabilisée.



LES RÉSULTATS SONT TOUT DE MÊME AU RENDEZ-VOUS

Les résultats sont satisfaisants, que ce soit en matière de budgets conventionnés ou de résultats commerciaux.

Ils viennent conforter notre volonté validée, au travers des orientations de l'an passé, de poursuivre les investissements pour améliorer notre efficacité économique, mais aussi de réagir face aux imprévus rencontrés dans les conditions d'accueil, d'hébergement et de travail.



Atelier filets
de l'ESAT
Ty Hent Glaz.

Nous avons ainsi dû répondre rapidement à la décision de dissolution du GIP Ty Hent Glaz (Groupement d'Intérêt Public), à l'initiative de l'EPSM du Finistère Sud, qui induit la restitution des locaux engendrant un déménagement d'ici un an.

Nous avons acquis, pour deux millions d'euros, des locaux industriels sur un hectare, rue Marcel Paul à Quimper. Ce site va nous permettre, après des travaux d'adaptabilité et d'extension, d'accueillir ouvriers et salariés dans de bonnes conditions.



DES TRAVAUX EN COURS AU SEIN DE L'ASSOCIATION

Les travaux de rénovation de l'ESAT de Kergonan ainsi que ceux de l'ESAT de Carhaix, *Les Ateliers du Poher* devraient être terminés cette année. La relocalisation de l'atelier espaces verts de Pont-Croix, sur le site principal de Lanéon est prévue.

Suite au bouclage du financement et grâce au concours du Département du Finistère et de la Communauté de communes, toutes les conditions sont désormais réunies pour la reconstruction de nos hébergements SAVS renforcé (Service d'Accompagnement à la Vie Sociale) au foyer de Pont-Croix, *Kergadel*. Les conditions se précisent pour la reconstruction des hébergements du foyer de Carhaix, *Les Quatre Vents*. Au mois de juin, 13 retraités d'ESAT pourront investir le foyer UPHV de Quimper, *Keromnès*.

Enfin, grâce à l'implication de Madame POITEVIN, Maire de Douar-nenez et Vice-Présidente du Département en charge des affaires sociales, nous pouvons envisager la résolution des difficultés évoquées l'an passé à propos de la résidence autonomie *Le Golven*. Une commande de rénovation des locaux a été adressée à Douar-nenez Habitat et le Département a, par ailleurs, accédé à notre demande de déplafonnement de la tarification.

« L'ESPÉRANCE, LE DYNAMISME ET LA DÉTERMINATION RESTENT D'ACTUALITÉ »

Simultanément, les travaux relatifs à l'expression des personnes accompagnées, depuis longtemps à l'œuvre dans notre association, se poursuivent. Tant à la demande expresse du Conseil d'administration que par les orientations du plan de transformation des ESAT. La place de la personne handicapée dans la construction de son projet est centrale.

Des formations ont réuni les représentants (personnes accompagnées, parents, salariés) des Conseils de la Vie Sociale (CVS). Le comité de réflexion éthique, lui, compte deux personnes accompagnées comme représentants et un délégué des personnes qui ont été élues dans chaque ESAT. Au travers de nouveaux droits sociaux à accorder à nos travailleurs d'ESAT, la dynamisation de l'AGOKAM* est une nécessité.

L'espérance, le dynamisme et la détermination restent, bien sûr, d'actualité.

André GUÉGUEN, *Président*.

Au plus près...

DE NOS ENGAGEMENTS

RAPPORT D'ACTIVITÉ

DES FEMMES ET DES HOMMES...

Evoker l'activité de notre association, c'est d'abord nommer les personnes que nous accompagnons puis les femmes et les hommes qui les accompagnent.



PUBLICS ACCUEILLIS DANS LES ÉTABLISSEMENTS ET LES SERVICES

ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES	AGRÈMENTS
Établissement et service d'aide par le travail + atelier alterné	305 + 24
Unité de vie extérieure + SAVS habitat groupé	177
Unité pour les personnes handicapées vieillissantes	14
Accueil de jour	33
Foyer de vie	142
Foyer d'accueil médicalisé	58
Accueil temporaire	15
SAVS-SAMSAH	295
Résidence autonomie	51

L'association est agréée pour 1 180 places en établissement ou service. 1 287 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 personnes âgées à la résidence autonomie Le Golven. Pour être exhaustifs, nous pouvons ajouter les 47 salariés de l'entreprise adaptée Ateliers De Cornouaille (ADC) ainsi que les 56 places de l'ESAT de Ty Hent Glaz et les 4 places de son nouvel atelier alterné. Notons que 67 personnes relevant du SAVS travaillent au sein d'un ESAT de notre association.

Quelques chiffres

- 126 admissions ont été prononcées pour 110 fins de prises en charge (dont 66 en-

trées et 50 départs pour les SAVS-SAMSAH). Malheureusement, 21 personnes accompagnées sont décédées durant l'année 2023.

- 129 personnes (dont 48 des établissements de l'association Kan Ar Mor) ont bénéficié du dispositif d'accueil temporaire au foyer de Plomelin, Ker Odet.
- La moyenne d'âge des travailleurs d'ESAT est de 40 ans. Celle des foyers de vie est de 51 ans et de 56 ans pour les foyers d'accueil médicalisés. En résidence autonomie, elle est de 85 ans.

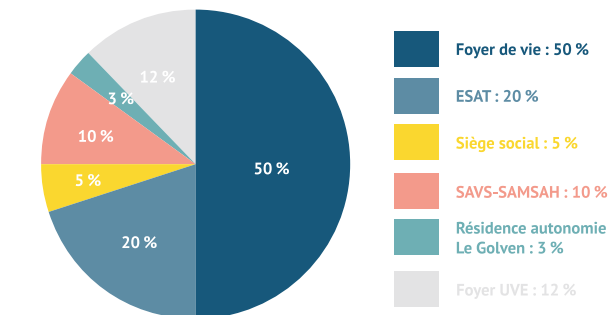
Jean-Luc BÉLÉGUIC, Animateur de la commission associative des parcours.



BILAN SOCIAL

Au 31 décembre 2023, l'association comptait 470 salariés en CDI (effectifs physiques), soit 428,22 équivalent temps plein. 229 personnes sont intervenus dans le cadre de CDD de remplacement et 13 en contrat par alternance.

Répartition des effectifs par type d'établissement



Notons que les emplois restent fortement féminisés avec 73 % de femmes. Les emplois à temps complet représentent les trois-quarts des postes. 28 % des femmes occupent un poste à temps partiel contre 16 % des hommes. 81 % des salariés sont affectés à des postes en accompagnement direct auprès des personnes. La moyenne d'âge est de 45 ans, soit 47,3 ans pour les hommes et 44,1 pour les femmes.

Le nombre de mouvements est en légère baisse comparé à 2022. 61 salariés ont été recrutés en CDI et 53 sont partis, dont 11 par départ en retraite. En 2023, 3 835 CDD ont été conclus, soit une diminution de 8 % par rapport à l'année précédente.

En 2022, la formation professionnelle a été une année de structuration et de déploiement du plan de développement des compétences. L'année 2023, a donc été le reflet en année pleine du travail de réflexion porté par l'association, avec :

	2022	2023	ÉVOLUTION
Nbre d'actions de formation	51	65	27 %
Nbre d'heures de formation	5 125	7 263	41 %
Nbre de salariés formés	287	317	10 %
Budget formation	176 000 €	173 700 €	- 1 %

Kan Ar Mor continue de soutenir la formation diplômante en interne. Ainsi, 6 766 h y ont été consacrées.

L'absentéisme a été marqué d'une diminution : 8,46 % (hors maternité) contre 9,06 % en 2022, soit une baisse de 0,60. Ce taux varie de 1,04 % pour le foyer de Carhaix, Les Quatre Vents à 19,57 % pour la résidence autonomie Le Golven à Douarnenez. La diminution porte sur

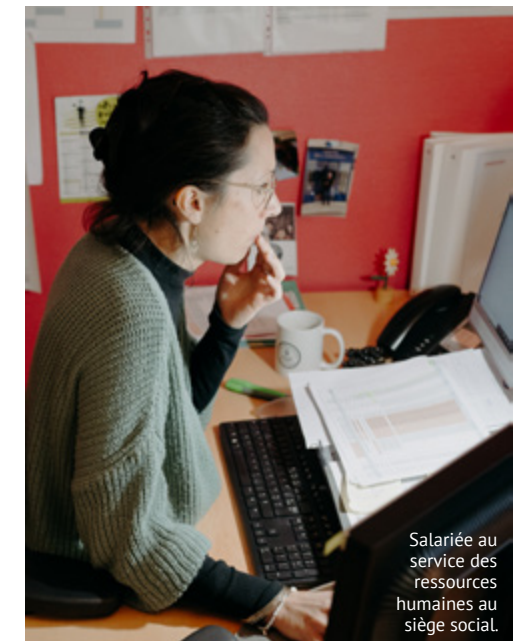
la baisse des absences au motif d'arrêts maladies et en particulier sur les arrêts de moins de 90 jours : -8 353 h entre 2022 et 2023. Il faut noter une augmentation des absences consécutives à des accidents du travail : +3 249 h entre 2022 et 2023.

L'association s'est engagée dans un travail sur l'attractivité des métiers, avec les équipes de terrain et la mission pilotée sur le territoire par l'ARS, pour rechercher des réponses face aux difficultés de recrutement. Les groupes de travail constitués ont construit un plan d'actions qui se poursuit en 2024 autour de 2 axes que sont le sourcing et le recrutement d'une part, et l'intégration et la fidélisation des nouveaux salariés d'autre part.

L'année 2023 a été fructueuse en matière de dialogue social à travers la révision de l'organisation des instances représentatives du personnel et le renouvellement des mandats. Les négociations avec les partenaires sociaux ont permis d'aboutir à la signature d'accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle, le télétravail et la gestion des congés en vue de poursuivre en 2024 les négociations sur un accord ambitieux sur le temps de travail.

Une année également lourde d'engagements en termes d'évolution des SIRH. La structuration des flux de données et leurs traitements qui a démarré en 2023 par le changement du logiciel de paie, se poursuit en 2024 par le déploiement d'un logiciel de gestion des temps et d'un module de recueil informatisé des données administratives du personnel.

Catherine MORGENTHALER, Directrice des ressources humaines.



Salariée au service des ressources humaines au siège social.

DES TRAVAUX ENGAGÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ...

Les temps de coordination permettent aux professionnels de travailler sur des dossiers communs. Mais aussi, d'échanger sur les problématiques rencontrées par les uns et les autres.



COORDINATION DU TRAVAIL ADAPTÉ ET PROTÉGÉ (KAMAC)

La coordination dite KAMAC rassemble les directions et les responsables d'ateliers des établissements dans le secteur du travail adapté et protégé. C'est un espace de travail, de réflexion et de construction relié aux instances associatives et aux autres acteurs tels que le comité de direction, les services du siège, la commission de planification des investissements... Les réunions bimensuelles et «tour-nantes» sur les différents sites favorisent l'interconnaissance entre les professionnels et le partage d'informations.

4 axes stratégiques ont été définis : l'offre de service, les droits des personnes, la sécurité et les métiers.



L'offre de service répond à des réflexions portées sur les projets d'établissements des ESAT, les projets des ateliers alternés, l'inclusion professionnelle et l'accompagnement social. La coordination se questionne également sur des travaux qui concernent plus largement l'ensemble des établissements et services de l'association, comme le Système d'Informations des Ressources Humaines (SIRH) ou le Dossier Usager Informatisé (DUI). **L'objectif est de définir, améliorer et compléter l'offre, mais aussi d'adapter les organigrammes et maîtriser les aspects administratifs.**

Le droit des personnes concerne l'organisation des élections des délégués représentant les travailleurs en situation de handicap, le règlement de fonctionnement, la réalisation des livrets d'accueil, mais aussi les questions relatives à la politique de rémunération, à la formation des ouvriers, etc. **L'objectif est de mettre en œuvre le plan de transformation des ESAT et mettre à jour les documents obligatoires.**

La sécurité est une thématique où l'on évoque les sujets des investissements, les Documents Uniques d'Évaluations des Risques Professionnels (DUERP) ou encore les plans bleus... **L'objectif est de travailler certes, en sécurité, mais de garantir celle-ci dans la durée.**

Les métiers, autre axe stratégique, permet d'agir pour redéfinir le cycle client, lancer les travaux sur une future boutique en ligne et demain, préciser les conditions rendant possible la création d'une filière restauration. **L'objectif est de structurer, professionnaliser et promouvoir les métiers des ESAT avec une réflexion dite « RSE » (Responsabilité Sociétale des Entreprises).**

L'équipe de la coordination dite KAMAC.



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

En 2023, la CASHD s'est définie autour de 3 axes prioritaires dans une dynamique de co-construction entre les cadres :

- Décliner la politique associative.
- Être un espace de proposition et d'élaboration.
- Avoir un espace d'échange et de solidarité.

Décliner la politique associative

En respectant les valeurs et la qualité de l'accompagnement ainsi que l'expression et le pouvoir d'agir des personnes accompagnées, les sujets de travail et les échanges ont été nombreux. Parmi eux, on peut citer : le suivi de la mise en place du nouveau DUI, le développement de la démarche qualité, le suivi de la démarche RSE, le suivi des groupes de travail concernant des sujets tels que la pair-aidance ou l'expression des personnes accompagnées, les réflexions sur la démarche des prochaines évaluations (avec la mise en place d'auto-évaluations) et les divers questionnements sur les ressources humaines comme notamment l'attractivité des métiers.

Un espace de proposition et d'élaboration

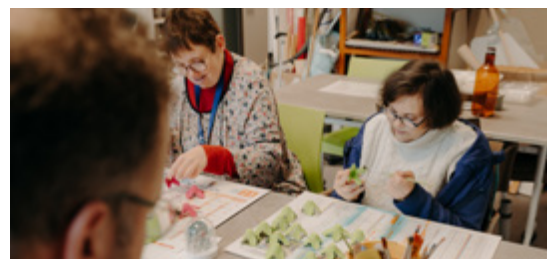
Dans une période où le secteur social et médico-social est «ballotté» entre crises de sens, d'attractivité, et inflationniste, il est important de continuer à rester force de proposition et à optimiser les outils du quotidien. La CASHD a notamment poursuivi son travail sur les livrets d'accueil, les plans bleus, les règlements de fonctionnement, mais aussi sur le projet personnalisé en lien avec le groupe associatif concerné et sur le circuit du médicament. Pour finir, un plan de formation a été mis en place.

Un espace d'échange et de solidarité

Plusieurs axes reviennent : les questions concernant les ressources humaines, les agendas des établissements, les réflexions sur le travail des bénévoles, les travaux immobiliers en cours, l'expression et le pouvoir d'agir des personnes.

À travers un travail constant entre quotidien et projection, sens et conformité, la coordination s'inscrit dans le système d'organisation associatif en participant de façon opérationnelle à la gouvernance de celui-ci en lien permanent avec les services du siège afin de préserver et de toujours améliorer un accompagnement de qualité auprès des personnes accompagnées.

Jean-François FILY, Coordinateur de la CASHD.



Animation au foyer de Rosporden, Les Étangs.

UN CONTEXTE GÉNÉRAL...

L'année aura été inévitablement marquée par un contexte économique dégradé du fait, d'une inflation inédite qui a impacté, inévitablement, nos budgets. C'est le cas en particulier pour les ESAT et leurs résultats. Nous avons eu une vigilance particulière sur l'un d'entre eux, l'ESAT de Douarnenez, constatant des pertes de marchés et une absence de mesures correctives à la hauteur des enjeux.



UNE VIGILANCE SUR LA SITUATION DE LA RÉSIDENCE AUTONOMIE

Depuis des mois, à plusieurs reprises, notre association a sollicité les services du Conseil départemental du Finistère au sujet des difficultés auxquelles nous sommes confrontées dans la gestion de la résidence autonomie *Le Golven* à Douarnenez.

En effet, à la suite des obstacles 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 personnes accompagnées, à pallier 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 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 menacée.



LA MAÎTRISE BUDGÉTAIRE ET LE SOUTIEN DES POUVOIRS PUBLICS

En 2023, avec nos collègues du groupement d'associations *Solida'Cité*, nous avons sollicité, à plusieurs reprises, le Président du Conseil départemental pour l'alerter sur la situation financière des associations telles que les nôtres, fortement impactées par les revalorisations salariales et l'inflation.

Nous avons salué la réactivité du Département, qui s'est traduite par l'annonce d'une revalorisation du taux directeur 2023 de 1 % à 3,5 % dans notre secteur, suivie de la

communication sur le versement d'un budget de compensation de l'inflation sur cette même année. **Ces mesures représentent des efforts significatifs pour la collectivité départementale.**

La situation est cependant devenue critique pour certaines associations et fondations dont les trésoreries sont fortement dégradées. Face à ces difficultés, certaines ont déjà dû prendre des mesures d'économie qui ont un impact sur les personnes accompagnées : gel d'investissements, fermeture de service, réduction de l'activité, etc.

La situation de notre association n'est pas celle-ci, mais nous sommes restés très vigilants pour conserver notre capacité à développer les réponses aux besoins de nos concitoyens.



L'INNOVATION ET L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT

Notre association s'est engagée, par la signature du CPOM applicable depuis le 1^{er} janvier 2022, à participer à **l'innovation et à l'évolution de l'offre d'accompagnement** en mettant en œuvre les 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. 93 places d'unité de vie extérieure au foyer de Pont-Croix, *Kergadel* et Douarnenez, *Keriguy* ont été transformées en 93 places de Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) dit renforcé dont 10 places sont dédiées à l'accompagnement de jeunes adultes en situation d'amendement Creton. L'extension de notre SAVS «handicap psychique» a ouvert 16 places à Quimper et 8 places à Carhaix. Notons également la création d'un Service d'Accompagnement Renforcé à partir du Domicile dit SARD.

Nous avons participé, à notre dimension, à la 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.

Partageant un certain nombre de constats avec les pouvoirs publics et consciente de notre devoir, notre association n'a cessé de participer à l'adaptation de son offre d'accompagnement.

Nous avons, en 2023, travaillé ainsi à répondre plus particulièrement à deux appels à projets : l'un relatif à la création de 15 places d'hébergement en établissement d'accueil médicalisé et l'autre à la création de 61 places en maison d'accueil spécialisée. Ce dernier dossier était conjointement porté par notre association et *Les Genêts d'Or* en partenariat avec l'EPSM du Finistère Sud et le CHU de Brest. Au final, notre projet n'a pas été retenu, mais nous sommes très fiers d'avoir imaginé et construit une réponse qui nous semblait répondre aux besoins et à la commande des pouvoirs publics à l'exception notable, cependant, des critères budgétaires inscrits dans le cahier des charges qui nous avaient semblés

irréalistes au regard des différentes sources d'inflation. Nous avons de même travaillé en 2023, en partenariat avec l'hôpital de Douarnenez et en lien avec la plateforme départementale [Ker'Aidants](#), à la création d'une plateforme de répit sur le territoire Sud Cornouaille. Convaincus, que le recours à une solution de répit peut s'avérer bénéfique pour le couple aidant-aidé, nous avons imaginé une offre concernant les personnes âgées et les personnes en situation de handicap, s'adressant aussi bien aux aidants qu'aux personnes accompagnées.

Parmi les solutions de répit à l'extérieur du domicile, nous avons imaginé à partir de nos services et établissements un dispositif proposant de l'accueil de jour, de l'hébergement temporaire et intégrant un projet de maison de répit porté par l'association [Ti Bihan Kload](#). Le projet est d'accueillir pour la journée ou pour des séjours courts et réguliers, la personne aidée et/ou son aidant, dans un cadre sécurisé. Ce projet, initialement soutenu par les pouvoirs publics, n'a pu aboutir en 2023.

Nous avons cependant à cœur de poursuivre nos efforts pour adapter nos réponses en termes d'accompagnement, pour être au plus proche des besoins des personnes et de leur famille. Les conclusions de ces appels à projets nous ont invitées à nous concentrer sur les orientations présentées à l'occasion de notre dernière assemblée générale. Nous pouvons les synthétiser en deux points principaux: **consolider nos organisations et soutenir les opérations immobilières.**



LA CONSOLIDATION DE NOS ORGANISATIONS GRÂCE À NOUVEAUX OUTILS

Nous avons en 2023 développé plusieurs outils tels que :

- **Un nouveau Système d'Informations des Ressources Humaines (SIRH)** ayant pour objectif la gestion administrative du personnel de l'association, son pilotage ainsi que son évolution professionnelle.
- **Un contrôle de gestion** pour mesurer en temps réel de l'utilisation optimale des ressources budgétaires.
- **Une politique et une démarche qualité structurées.** À la veille des évaluations qui seront mises en œuvre dans nos établissements et services, il était 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 des personnes que nous accompagnons.
- **Le Dossier Usager Informatisé (DUI)** doit permettre :
 - **Une meilleure gestion** de l'accompagnement de la personne, de la coordination des acteurs internes et externes, de la relation avec les personnes accompagnées, de son admission, de la gestion administrative de son dossier et de son parcours.
 - L'intégration dans le DUI des documents produits par les professionnels du secteur sanitaire, reçus de professionnels de santé par la **messagerie sécurisée de santé** ou provenant du **Dossier Médical Partagé (DMP)** usagers.
 - La production et l'envoi vers le DMP de documents et données numériques, en particulier le **projet personnalisé d'accompagnement.**

Ces outils et ressources doivent être des repères, mais aussi apporter de la sécurité dans la gestion quotidienne de nos activités.



LE SOUTIEN AUX OPÉRATIONS IMMOBILIÈRES

Il doit permettre d'une part, l'amélioration des conditions d'hébergement dans les différents foyers et au sein de la résidence autonomie *Le Golven*, et d'autre part, engager des investissements d'ampleurs, nécessaires tant pour améliorer les conditions de travail des travailleurs et des professionnels que celles liées à la qualité et à l'efficacité des services et des productions réalisés dans les ESAT.

Affirmer une ambition en termes 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 dans l'accompagnement des personnes ayant une trajectoire professionnelle. Cette démarche de transformation s'inscrit dans la continuité du rapport sur les ESAT de l'IGAS, publié fin 2019.

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 droit, qui produit une valeur ajoutée par son travail en ESAT. De nouveaux droits se rapprochant de ceux des salariés sont octroyés, tels que les droits aux congés exceptionnels ou l'accès à la formation professionnelle.

L'acronyme AT (Aide par le Travail) évolue symboliquement et devient ESAT (Établissements et Services d'Accompagnement par le Travail) afin d'affirmer la mission première d'accompagner le projet professionnel des personnes. Ainsi, les parcours professionnels des personnes sont dynamisés et 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 classique dite ordinaire.

Nous poursuivons à travers notre modèle d'accompagnement les mêmes objectifs. Il s'agira 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 améliorer 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 augmenter l'efficacité économique des ESAT.

En effet, le contexte budgétaire plus particulièrement des établissements d'hébergement et la structuration économique de nos activités font de **l'activité des ESAT et de leurs résultats commerciaux un enjeu majeur pour l'équilibre global de notre association.**

À signaler que l'année passée, mettant en avant la logique partenariale de notre action et les formes de coopérations, nous évoquions la volonté de **renforcer notre partenariat avec l'EPSM du Sud Finistère** dans le cadre, notamment,

de la réflexion engagée concernant l'avenir du Groupement d'Intérêt Public (GIP) de Ty Hent Glaz. Nous avons été quelque peu surpris du positionnement en septembre 2023, de la direction de l'hôpital remettant en cause notre collaboration historique. Nous avons dû ainsi, rechercher rapidement une solution pouvant accueillir demain, les activités de l'ESAT et nous avons acquis le site de l'ancienne [Faiencerie d'Art Breton](#) (FAB), rue Marcel Paul à Quimper.

La qualité de l'accompagnement passe par la qualité de l'hébergement et la poursuite des efforts en matière immobilière
Nos projets immobiliers sont des leviers d'amélioration des pratiques professionnelles et des leviers dans l'adéquation des locaux pour l'accompagnement :

- La rénovation et l'extension du foyer de Kernével, *La Croix des Fleurs* ([Finistère Habitat](#)).
- La rénovation du foyer de Quimper, *Keromnès* ([OPAC](#)).
- La rénovation du foyer de Pont-Croix, *Kergadel* (en partenariat avec SA [HLM Les foyers de Rennes](#)).
- La rénovation du foyer de Carhaix, *Les Quatre Vents* (en lien avec SA [HLM Les foyers de Rennes](#) et [Douarnenez Habitat](#)).



Foyer de Carhaix, Les Quatre Vents.

Les travaux relatifs au foyer de Quimper, *Keromnès*, se sont poursuivis, nous avons travaillé avec un architecte de Carhaix sur le projet de nouveau foyer sur ce territoire du [Centre Ouest Bretagne](#) et avons redéfini le projet du foyer de Kernével, *La Croix des Fleurs* suite aux réponses négatives des deux appels à projets lancés par le [Département](#) et l'[ARS](#)... Mais l'année 2023 aura permis de faire avancer aussi notablement, le dossier de démolition-reconstruction du foyer de Pont-Croix, *Kergadel*.

L'association [Kan Ar Mor](#) gère le foyer de Pont-Croix, *Kergadel*, au sein duquel vivent des personnes en situation de handicap dans 36 logements conventionnés à l'Aide Personnalisée au Logement (APL). Ces personnes, hébergées sur le site, sont essentiellement des travailleurs handicapés de l'ESAT du Cap-Sizun. Ces locaux sont complémentaires et indispensables au fonctionnement et à l'attractivité de l'ESAT. Les locaux du foyer sont vieillissants et ne sont plus adaptés aux standards modernes attendus par les résidents, leurs familles et les salariés de [Kan Ar Mor](#). Le site, propriété, pour partie de la SA [HLM Les foyers de Rennes](#) et de [Douarnenez Habitat](#), nécessite une importante restructuration. Au départ, la SA [HLM Les foyers de Rennes](#) avait étudié un projet de réhabilitation des bâtiments, celui-ci n'a pu

aboutir en raison du coût élevé du projet et de l'insuffisance de financement mobilisable sur le dossier.

En 2022, dans le cadre de sa nouvelle politique en faveur du handicap, le [Département du Finistère](#) a incité l'association à inscrire son accompagnement dans le cadre d'un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) dit « renforcé » ou « habitat groupé ».

Dans ce contexte et après analyse de plusieurs scénarios, la SA [HLM Les foyers de Rennes](#) et l'association [Kan Ar Mor](#) ont retravaillé le dossier. Nous avons retenu un nouveau projet sur une logique de démolition-reconstruction partielle du site. Ce nouveau programme consiste à :

- Démolir les bâtiments les plus anciens (1982) de la [SA Les foyers de Rennes](#) et construire 40 logements.
- Acquérir et améliorer des maisons de Douarnenez Habitat pour y installer les locaux partagés ainsi que, les locaux des professionnels et du SAVS.
- Rénover et réaliser une extension de 10 logements sur l'unité UPHV (bâtiment plus récent de 2006).

Ce projet ambitieux permettra de répondre parfaitement aux aspirations de ses habitants et aux orientations données par [Kan Ar Mor](#). En outre, il permet de densifier le nombre de logements sur ce site et de réaliser une belle opération foncière.

À l'issue de l'opération, le site comprendra :

- 40 logements autonomes neufs (38 T1 bis de 33 m² et 2 T1 de 23 m²).
- 10 logements UPHV rénovés.
- des locaux communs en rénovés pour les habitants et des bureaux pour les salariés de l'association.

Le 8 décembre 2023, ce projet a été présenté dans les locaux de la [Communauté de communes du Cap-Sizun](#) à Audierne. Le projet est estimé à 4 millions d'euros. Nous avons finalisé, dans le même temps, avec les services de l'État, le processus pour financer ce projet au titre des aides à la pierre. Après l'accord favorable de la conférence des financeurs, le projet sera financé en PLAI (Prêt Locatif Aidé d'Intégration), et conventionné APL au titre du logement locatif social. Le bouclage financier du projet a été consolidé et soutenu par le [Conseil départemental](#).

Compte tenu de l'importance que l'outil ESAT revêt sur le territoire du Cap-Sizun, la SA [HLM Les foyers de Rennes](#) et l'association [Kan Ar Mor](#) ont sollicité officiellement un soutien financier de la [Communauté de communes du Cap-Sizun](#) – Pointe du Raz à hauteur de 120 000 € (soit 3 000 € par logement). La mobilisation de ce financement complémentaire à ceux de l'État et du [Département du Finistère](#) a permis le bouclage financier du dossier.

Enfin, lors de l'année 2023, nous avons accompagné de nombreux changements dans l'organisation des directions et des services. **La stabilisation de notre organisation** reste bien évidemment une des clés de la mise en œuvre des orientations politiques du projet associatif et des objectifs opérationnels décrits dans le **CPOM**.

Sébastien MAILLARD, Directeur général.



Au plus près...
DE NOS OBJECTIFS

RAPPORT FINANCIER

L'année 2023 a été marquée par plusieurs événements significatifs qu'on peut regrouper en cinq parties :

Les agréments

- L'impact en année pleine des créations de places et budgets supplémentaires obtenus dans le cadre de l'AMI (Appel à Manifestation d'Intérêt) du **CD29** en juillet 2022 :
 - 24 places SAVS *Émeraude* : +71 K€ de DGC (Dotation Globale Commune).
 - 8 places SARD à partir du SAVS *Émeraude* : +38 K€ de DGC.
 - Un label PHV adossé au SAVS *Émeraude* : +16 K€ de DGC.
 - Transformation des places UVE des foyers de Pont-Croix, *Kergadel* et Douarnenez, *Keriguy* en SAVS habitat groupé en places dédiées aux jeunes orientés en ESAT et en situation d'amendement Creton : +30 K€ de DGC.
- Le transfert de 4 places d'atelier alterné depuis l'ESAT de Carhaix, *Les Ateliers du Poher* vers le GIP Ty Hent Glaz au 1^{er} janvier 2024 : -23 K€ de DGC.

La dotation de l'ARS

- Application d'un taux directeur de +2,53 % (+172 K€).
- Financement année pleine des indemnités Ségur/Laforcade (+81 K€).
- Obtention de Crédits Non Reconductibles (CNR) : 185 K€ (1473 K€ en 2022) pour de la formation (118 K€), des investissements (50 K€), des situations critiques (13 K€) et de la Qualité de Vie au Travail (QVT) (4 K€).

La dotation du CD29

- Application d'un taux directeur de +3,5 % (+608 K€).
- Versement du solde des indemnités Ségur/Laforcade 2022 (185 K€).
- Financement année pleine des indemnités Ségur/Laforcade 2023 (+176 K€).

L'immobilier

- Poursuite des travaux de rénovation à l'ESAT de Carhaix, *Les Ateliers du Poher* (débutés au printemps 2022, finalisés en mars 2024). Au 31 décembre 2023, les immobilisations en cours s'élèvent à 1 070 K€.

- Début des travaux de rénovation de l'ESAT de Kergonan à compter de septembre 2023. Au 31 décembre 2023, les immobilisations en cours s'élèvent à 255 K€ et une location a été prise sur Quimper à compter de mai 2023 pour un impact de 45 K€ en 2023.
- Acompte versé en novembre 2023 pour l'acquisition d'un terrain et d'un bâtiment début 2024 : 93 K€.
- Vente du site *Roz Ar Breffet* à Audierne en novembre 2023 : 350 K€.

Legs et dons

- Suite à l'acceptation du legs d'une maison à Plonévez-Porzay en juillet 2022, des droits de succession ont été comptabilisés en 2023 pour 101 K€.
- Acceptation du legs d'une quote-part d'assurance-vie : 44 K€.
- Acceptation du legs d'un tiers d'un appartement en Île-de-France : imputation du montant net en fonds reportés pour 114 K€.
- Dons de la *Fondation Claude Pompidou* : 46 K€ et de la *Fondation Orange* : 16 K€.

Forte augmentation des produits financiers en lien avec les libérations de contrats de capitalisation très anciens, et l'amélioration des taux de rendement des placements plus récents (+429 K€ nets).

Des contrats associatifs concernant l'électricité et le gaz ont été signés en 2020 et 2021 avec un prix ferme jusqu'à échéance soit le 31 décembre 2023 pour l'électricité et le 30 avril 2024 pour le gaz. En 2023, l'association n'a pas subi de hausse de coûts sur les énergies.

Les dotations financées par l'ARS affichent une baisse de 16,7 % à 7 265 K€ (après une hausse de 38 % en 2022 liée aux CNR reçus pour 1 891 K€).

Le chiffre d'affaires des ESAT s'élève à 5 808 K€ (+3,7 % soit +209 K€). Les activités espaces verts, menuiserie et restauration ont des progressions de leurs chiffres d'affaires supérieures à 5 %, mais la marge brute diminue globalement de 2,4 points du fait de l'inflation.

La participation des personnes accompagnées progresse (+3,7 %) à 3 748 K€. Tous les établissements sont concernés par cette évolution qu'elle soit en lien avec une hausse de l'activité ou une augmentation des prix ou ressources des usagers.

Les autres ressources (aide personnalisée aux logements, subventions diverses) s'élèvent à 930 K€.

Les résultats intermédiaires

Les produits d'exploitation varient de +716 K€ à 36 428 K€ (+2 %). Les ressources sont globalement stables. L'évolution s'explique par les legs acceptés (+118 K€), les reprises de dépréciation et d'amortissements suite à la vente du bâtiment à Audierne (510 K€), et l'utilisation de fonds dédiés pour compenser les charges du projet DUI (100 K€).

Les charges d'exploitation sont en hausse de +2 % également, à 35 731 K€ (+588 K€).

Les achats de marchandises et de matières premières évoluent de +6 % à 2 071 K€ 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 54 %.

Les autres achats et charges externes augmentent à 9 769 K€, principalement :

- Les prestations repas +281 K€.
- Les charges liées au DUI +73 K€.
- Les dépenses d'intérim +60 K€.
- Les locations immobilières +66 K€.
- Les entretiens et maintenances +56 K€.

Les frais de personnel s'élèvent à 22 047 K€. La rémunération du personnel d'encadrement augmente de +282 K€ (-1,03 etp) : indemnités Ségur/Laforcade +103 K€, provision congés payés +92 K€, indemnités de départ +44 K€ (soit 21 départs), taux de charge -0,3 points à 46,8 %. L'impact en année pleine des indemnités Ségur/Laforcade et de la hausse de la valeur du point est compensé pour une grande part par la diminution significative de l'absentéisme maladie de courte durée et très coûteux (-2 750 jours).

Les salaires des ouvriers d'ESAT augmentent de +24 K€ (-4,23 etp) en lien avec les hausses du SMIC.

Les dotations aux amortissements et provisions sont stables à 1 282 K€.

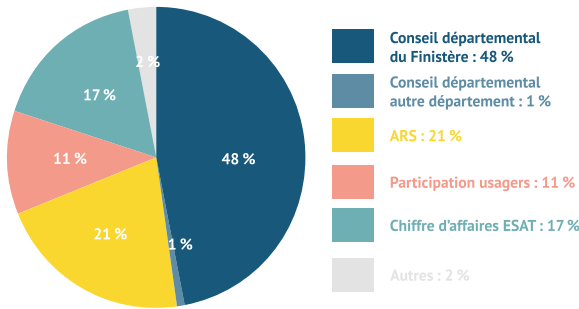
Les reports en fonds dédiés s'élèvent à 114 K€. En 2022, 1 018 K€ de CNR **ARS** avaient été imputés en fonds dédiés.



LE COMPTE DE RÉSULTAT

Les ressources globales de l'association sont stables par rapport à 2022 (-0,2 %) à 35 244 K€.

Répartition des ressources de 2023



Les frais de séjours financés par le CD29 augmentent de 6,1 % à 16 974 K€.

Les contributions des autres départements progressent à 519 K€ et concernent 20 personnes accompagnées.

Les charges financières : 1630K€ de nouveaux emprunts ont été souscrits sur l'année 2023 pour le financement des travaux de rénovation à l'ESAT de Kergonan (1 500K€ dont 14K€ débloqués), et les investissements en renouvellement dans plusieurs foyers et services (130K€). Six emprunts sont arrivés à échéance sur 2023.

Le résultat financier 2023 ressort à +468K€ : la libération de trois anciens contrats de capitalisation ajoutée à des taux de placements sécurisés et attractifs génèrent des produits financiers d'un niveau exceptionnel.

Le résultat exceptionnel 2023 est de -37K€ : cession du bâtiment à Audierne avec solde des amortissements liés, variation de la provision retraite, reprise de quote-part de subvention.

Le résultat comptable 2023 est en excédent de 1 045 924€ (des produits financiers exceptionnels (434K€), la cession du bâtiment d'Audierne (350K€), le taux d'évolution appliqué aux DGC par les financeurs (+3,5 % pour le CD29 et +2,53 % pour l'ARS) et la baisse significative des absences maladie de courtes durées expliquent essentiellement ce résultat).

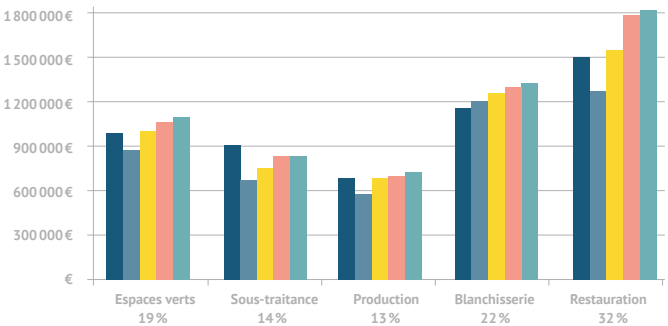


LES RÉSULTATS NON CONVENTIONNÉS
Les résultats sur fonds propres ressortent à 614 003 € :

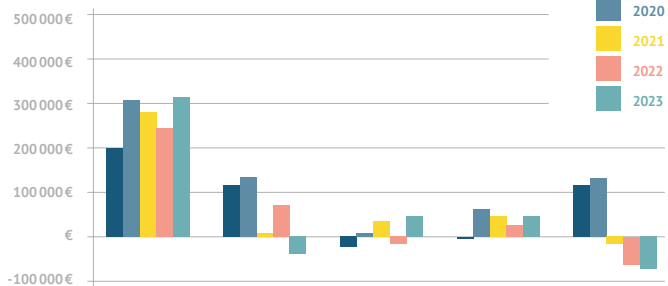
- Résultats commerciaux + 287 K€.
- Résidents foyer d'ESAT/loisirs + 29 K€.
- Gestion associative + 297 K€.

Les résultats commerciaux des ESAT sont stables (+15 K€). La progression du chiffre d'affaires (+4 %) n'a pas permis de compenser la hausse des charges liées à l'inflation (+9 %). Sur les 16 activités, 6 présentent un déficit (7 en 2022). Tous les ESAT ont un résultat global excédentaire.

Évolution du chiffre d'affaires des ESAT 2019 à 2023



Évolution du résultat des ESAT 2019 à 2023



Les activités :

- **La restauration** représente l'activité prépondérante en terme de chiffre d'affaires (1 872 K€) avec une progression de 6 % du chiffre d'affaires. Le nouveau marché avec le lycée Diwan a doublé la production de repas depuis septembre 2022 à Carhaix (+600 repas jour) ce qui a permis de compenser la baisse de clientèle à l'ESAT de Douarnenez. Malgré une hausse du prix de vente des repas, la marge brute se dégrade de 4 points (de 46 % à 42 %). Le résultat est déficitaire de -83 K€.
- **Les espaces verts** progressent de +5 % à 1 104 K€ en lien avec la hausse des tarifs des contrats annuels. Il s'agit de l'activité qui contribue le plus aux résultats commerciaux, soit 310 K€.
- **La sous-traitance et la prestation de services aux entreprises** affichent une baisse de -1 % du chiffre d'affaires à 828 K€ : quelques clients ont diminué le volume de travail délégué. Le résultat se dégrade à -41 K€.
- **La production** dont en particulier la menuiserie, évoluent de +7 % à 744 K€. De nouveaux marchés ont permis de redynamiser l'atelier et ainsi de compenser les difficultés conjoncturelles de l'atelier cidrerie. Le résultat affiche un excédent de 44 K€.
- **Les blanchisseries** ont un chiffre d'affaires qui augmente de +2 % à 1 315 K€ porté par la blanchisserie de Carhaix en GIP avec le CHRU de Brest. Le résultat est en progression à 57 K€.

Les budgets résidents des foyers d'hébergement d'ESAT affichent un résultat excédentaire pour la première fois depuis des années (+29 K€). Le niveau d'activité et la révision des modalités de facturation des loyers expliquent cette progression.

La gestion associative présente un excédent de +297 K€. Ce résultat intègre la vente du bâtiment à Audierne et la gestion des legs reçus en 2022 et 2023.



LES RÉSULTATS CONVENTIONNÉS
Ils sont excédentaires de +431 921 €.

- CD29 - CPOM personnes handicapées + 231 K€.
- ARS - ESAT + 68 K€.
- CD29 - CPOM personnes âgées -137 K€.
- CD29 - hors CPOM + 270 K€.

Les établissements personnes handicapées sous CPOM avec le CD29 présentent un résultat excédentaire de +231 K€ qui s'explique par une augmentation des ressources (DGC, participation des personnes accompagnées) qui permettent de compenser la hausse des dépenses globalement maîtrisées. La baisse significative de l'absentéisme maladie de courte durée est très marquée sur les foyers de vie (-1836 jours) qui remplacent presque au 1 pour 1 les absences. Cela impacte très favorablement le résultat 2023.

Les budgets sociaux des ESAT financés par l'ARS, ont un résultat excédentaire en lien avec des économies sur les dépenses de personnel suite à des décalages de recrutement. Une revalorisation des dépenses de 2,5 % a été financée par l'ARS sur l'année 2023.

La résidence autonomie Le Golven, seul établissement constituant le CPOM personnes âgées avec le CD29 affiche à nouveau un déficit important à -137 K€ qui s'explique prin-

cipalement par la non-atteinte des objectifs d'activité (malgré un nombre d'entrées multiplié par 2 par rapport à 2022), par un budget sous doté et par des dépenses de personnel importantes en lien avec un absentéisme élevé (20 %).

Le résultat du siège social présente un excédent qui intègre les dépenses générées par l'utilisation du CITS 2017-2018 mis en réserve (Crédit d'Impôt de Taxe sur les Salaires) pour -63 K€. Les produits financiers exceptionnels en 2023 pour 422 K€ (après impôt) expliquent essentiellement le résultat.



LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2023

La situation financière de l'association est confortée par le résultat 2023 excédentaire aussi bien sur les fonds propres que les fonds conventionnés.

Le Fonds de Roulement d'Investissement (FRI) progresse de +602 K€ à 10 006 K€ avec l'imputation des résultats excédentaires des activités commerciales 2022 (+325 K€) et l'imputation en fonds dédiés investissement des CNR versés par l'ARS en 2022 et 2023 (1 275 K€). 2 emprunts pour un montant de 1 630 K€ (dont 144 K€ débloqués) ont été souscrits pour financer les investissements.

Le programme d'investissement en 2023 s'élève à 662 K€ d'acquisitions (312 K€ sur fonds propres), dont :

- 111 K€ de travaux dans les ESAT.
- 149 K€ de renouvellement de matériel ESAT (dont 30 K€ en matériel de cuisine et 37 K€ de matériel espaces verts).
- 154 K€ de remplacement de matériel divers pour les autres établissements (dont 29 K€ en matériel médical, 35 K€ en matériel de restauration, 40 K€ de matériel de lingerie).
- Acquisition : 2 véhicules utilitaires (80 K€).
- Renouvellement de matériels informatiques et licences (119 K€).
- Renouvellement de mobiliers pour 49 K€.

À noter : 1 390 K€ d'immobilisations en cours (53 K€ ESAT Douarnenez, 14 K€ ESAT Cap-Sizun, 1 068 K€ ESAT Carhaix, 255 K€ ESAT Kergonan, 132 K€ logiciel ressources humaines). Et 270 K€ de biens reçus par legs destinés à être cédés.

L'endettement de l'association est limité. Ses ressources externes se montent à 23 % des fonds propres, ce qui traduit une bonne autonomie financière. Cette situation financière permettra de financer les projets en cours dans les ESAT.

Le Fonds de Roulement d'Exploitation (FRE) est en baisse à 2 236 K€ en lien avec l'imputation en fonds dédiés à l'investissement des CNR ARS 2022 (1 225 K€ transférés vers le FRI).

L'excédent de financement d'exploitation revient presque au niveau de 2021 (après une baisse conjoncturelle en 2022 lié à un décalage de versement de dotations par l'ARS) à 2 166 K€. Le délai de paiement des clients s'améliore à 22 jours, et celui des fournisseurs diminue à 42 jours. Les stocks représentent un peu moins de deux mois de fonctionnement.

La trésorerie s'affiche à 14 408 K€ à la date du 31 décembre, du fait des bons résultats et de l'absence de décalage de paiement de l'ARS. Le niveau de trésorerie permet à l'association de faire face à ses besoins de trésorerie courants, ainsi qu'aux financements de ses projets, en particulier sur les ateliers d'ESAT.

CONCLUSION DU RAPPORT FINANCIER

La situation financière de l'association est solide et les indicateurs financiers restent corrects en 2023. 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 dans les 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 sur la filière restauration est à engager pour maîtriser par exemple les achats alimentaires), d'amélioration de la marge, et le développement de nouveaux marchés afin de diversifier la clientèle.

Il est important de continuer nos efforts sur la recherche des équilibres budgétaires pour nos établissements conventionnés, afin de faire face à la faible évolution des financements conventionnés et à l'inflation. Une attention doit être portée sur les dépenses alimentaires, d'énergie et sur les dépenses de personnel. Le travail en cours sur les plannings et la mise en œuvre du nouveau logiciel SIRH doit nous doter d'outils d'analyse pertinents et réactifs.

Nous proposons de poursuivre les pistes définies les années passées :

- Développer les actions sociales à destination des personnes accompagnées dans nos établissements et en particulier dans les ESAT en lien avec le nouveau décret relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés.
- Développer, avec la création du poste de contrôle de gestion, les analyses de gestion dans tous les établissements pour optimiser la maîtrise des coûts et disposer ainsi de suivis budgétaires réguliers et réactifs.
- Accentuer les contrôles internes (optimiser les processus de gestion).
- 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'efficient.
- Poursuivre la maîtrise des coûts de revient des activités commerciales et le développement de nouveaux marchés, via une politique dynamique, concertée et adaptée.
- Rendre opérationnel le plan pluriannuel d'investissement sur 5 à 7 ans glissant et les besoins de financement liés à ces investissements.

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

EN CHIFFRES

BILAN

ACTIF	Exercice 2023			Exercice 2022
	Montant brut	Amort. et prov.	Montant net	Montant net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	771 490€	572 266€	199 225€	129 314€
Immobilisations corporelles	25 871 507€	15 608 806€	10 262 702€	10 209 355€
Biens reçus par legs destinés à être cédés	270 433€	- €	270 433€	- €
Immobilisations financières	461 511€	- €	461 511€	448 545€
TOTAL	27 374 941€	16 181 071€	11 193 870€	10 787 215€
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	322 348€	7 515€	314 833€	306 877€
Avances et acomptes versés	139 167€	- €	139 167€	43 107€
Créances	2 951 773€	3 488€	2 948 286€	4 736 479€
Disponibilités	14 689 323€	- €	14 689 323€	12 914 294€
Charges constatées d'avance	142 913€	- €	142 913€	128 147€
TOTAL	18 245 524€	11 003€	18 234 522€	18 128 904€
TOTAL ACTIF	45 620 466€	16 192 074€	29 428 392€	28 916 119€

PASSIF	Exercice 2023	Exercice 2022
	Montant net	Montant net
FONDS PROPRES		
Fonds associatifs	689 971€	689 971€
Réserves	11 070 556€	10 864 479€
Report à nouveau	994 096€	1 061 923€
Résultat de l'exercice	1 045 924€	138 249€
Subventions d'investissement	531 527€	576 882€
Provisions réglementées	712 154€	1 963 549€
TOTAL	15 044 227€	15 295 054€
Fonds reportés	113 748€	- €
Fonds dédiés	2 952 101€	1 752 386€
TOTAL	3 065 849€	1 752 386€
Provisions pour risques	142 211€	56 211€
Provisions pour charges	1 671 077€	1 753 287€
TOTAL	1 813 288€	1 809 498€
DETTES		
Emprunts et dettes financières	3 515 056€	3 987 276€
Avances et acomptes reçus	2 395€	- €
Dettes fournisseurs	1 375 939€	1 319 081€
Dettes legs ou donations	168 231€	- €
Dettes sociales et fiscales	3 870 642€	3 865 545€
Dettes sur immobilisations	278 894€	223 022€
Autres dettes	63 913€	498 426€
Produits constatés d'avance	229 959€	165 830€
TOTAL	9 505 028€	10 059 181€
TOTAL PASSIF	29 428 392€	28 916 119€

COMPTE DE RÉSULTAT

	Exercice 2023	Exercice 2022
PRODUITS D'EXPLOITATION		
Cotisations	3 030€	3 400€
Ventes de biens et services		
• Ventes de biens	2 755 126€	2 635 576€
• Ventes de prestations de services	4 158 273€	4 747 233€
Production stockée ou déstockage de production	5 156€	- 13 244€
Production immobilisée	12 151€	12 458€
Produits de tiers financeurs - concours publics et subventions d'exploitation	28 330 982€	27 932 346€
Total des ressources liées à la générosité du public	295 674€	178 150€
• Dons manuels	77 806€	18 150€
• Legs, donations et assurances-vie	217 868€	160 000€
Contributions financières	94 279€	82 914€
Reprises sur amortissements et provisions	548 770€	29 873€
Utilisations des fonds dédiés	138 867€	16 238€
Autres produits	85 451€	87 158€
TOTAL 1	36 427 758€	35 712 103€
CHARGES D'EXPLOITATION		
Achats de marchandise	101 183€	59 305€
• Variation de stock	1 341€	- 769€
Achats de matières premières et autres approvisionnements	1 970 123€	1 899 661€
• Variation de stock	- 8 637€	- 31 914€
Autres achats et charges externes	9 769 317€	9 024 455€
Aides financières	9 000€	8 500€
Impôts, taxes et versements assimilés	1 825 961€	1 743 840€
Salaires et traitements	13 513 449€	13 252 585€
Charges sociales	6 877 189€	6 813 627€
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	1 281 645€	1 292 091€
Reports en fonds dédiés	113 582€	1 068 499€
Autres charges	276 840€	13 579€
TOTAL 2	35 730 993€	35 143 459€
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (1-2)	696 765€	568 644€
PRODUITS FINANCIERS		
Autres intérêts et produits assimilés	515 735€	81 398€
TOTAL 3	515 735€	81 398€
CHARGES FINANCIÈRES		
Intérêts et charges assimilés	47 886€	46 198€
TOTAL 4	47 886€	46 198€
RÉSULTAT FINANCIER (3-4)	467 849€	35 201€
PRODUITS EXCEPTIONNELS		
Sur opérations de gestion	136 952€	133 355€
Sur opérations en capital	401 115€	99 838€
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges	358 007€	665 751€
TOTAL 5	896 074€	898 945€
CHARGES EXCEPTIONNELLES		
Sur opérations de gestion	86 068€	46 042€
Sur opérations en capital	511 982€	258 366€
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	335 401€	1 047 259€
TOTAL 6	933 451€	1 351 667€
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (5-6)	- 37 377€	- 452 722€
Impôts sur les bénéfices (7)	81 313€	12 873€
TOTAL DES PRODUITS (1 + 3 + 5)	37 839 567€	36 692 446€
TOTAL DES CHARGES (2 + 4 + 6 + 7)	36 793 644€	36 554 197€
EXCÉDENT OU DÉFICIT	1 045 924€	138 249€



Au plus près... DE NOTRE VISION

Moment de vie au foyer
de Pleyben, Résidence de l'Aulne.

RAPPORT D'ORIENTATION

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 d'adapter l'évolution de ses besoins.**

Notre association doit faire preuve d'innovation et d'obstination pour faire valoir la juste reconnaissance des projets et des parcours de vie des personnes que nous accompagnons. Nous sommes dans la continuité des orientations approuvées par l'assemblée générale de l'année passée. Pour rappel notamment :

1. CONSOLIDER NOS OUTILS DE GESTION ET MAÎTRISER NOS BUDGETS DÉDIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

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

L'élaboration, le suivi et la maîtrise de la masse salariale requièrent 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. À part 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 des professionnels par la formation, par des bilans de compétences réguliers (pour permettre le coaching et l'accompagnement managérial, notamment des jeunes cadres) et par l'accompagnement éventuel des 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 d'un état des lieux des effectifs et des compétences avec pour objectif la définition d'un plan d'actions en matière de développement des compétences, de recrutement, de mobilité, d'accompagnements plus individuels.
- 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.

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

Dans un contexte de crise budgétaire où les contraintes se cumulent sur nos activités, il est impératif de renforcer nos outils et ressources transversaux dans un souci de bonne gestion. Ce sont des repères. Ils doivent apporter de la sécurité dans la gestion quotidienne de nos activités.

Nous devons être vigilants pour que nos efforts ne se résument pas pour les pouvoirs publics, à une seule réponse administrative (SIRH, contrôle de gestion, politique et démarche qualité, DUI). La mise en œuvre de la réforme de l'évaluation des établissements sociaux et médico-sociaux entraînera, de plus, des dépenses supplémentaires. Comment celles-ci vont-elles venir impacter l'action de nos structures ? Ces évaluations ne peuvent se faire au détriment de l'accompagnement des publics !

3. MAÎTRISER LES CHARGES INFLATIONNISTES TELLES QUE CELLES LIÉES À L'ALIMENTATION ET À L'ÉNERGIE DANS UNE LOGIQUE REVENDIQUÉE DE « RSE »

Nous rappelons que l'objet même de notre association, mais aussi sa taille économique et son poids social nous obligent à revendiquer un message citoyen en la matière, et nous sommes convaincus que la RSE peut nous permettre de conjuguer nos engagements sociaux avec notre devoir collectif en matière environnementale tout en visant une performance économique ou de gestion.

4. CONFIRMER NOTRE AMBITION EN TERME D'INVESTISSEMENTS POUR L'ENSEMBLE DE NOS ESAT

Les travaux à l'ESAT de Carhaix, *Les Ateliers du Poher* sont bientôt terminés. Ceux de l'ESAT de Kergonan sont engagés, la relocalisation de l'activité des espaces verts sur le site principal de l'ESAT du Cap-Sizun devra être actée, le nouveau site rue Marcel Paul à Quimper sera repensé. Nous devons arrêter une stratégie de développement pour l'ESAT de Douarnenez afin de préciser les travaux nécessaires à engager, de manière certaine sur l'activité restauration, mais aussi concernant la prestation de services aux entreprises.



Équipe des espaces verts
de l'ESAT de Kergonan.

5. POURSUIVRE L'AMÉLIORATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS NOS HÉBERGEMENTS ET LES EFFORTS EN MATIÈRE IMMOBILIÈRE

- Projet de rénovation et d'extension du foyer de Kernével, *La Croix des Fleurs* (Finistère Habitat). Le modèle économique rendant possible l'opération, elle devra être arrêtée avec le bailleur social.
- Rénovation du foyer de Quimper, *Keromnès* (OPAC). Les locaux seront inaugurés en juin 2024.
- Projet de rénovation du foyer de Pont-Croix, *Kergadel* (SA HLM Les foyers de Rennes). Le plan de financement consolidé, il s'agit d'entrer enfin dans une phase opérationnelle.
- Projet de rénovation du foyer de Carhaix, *Les Quatre Vents* (SA HLM Les foyers de Rennes et Douarnenez Habitat). Nous avons été proactifs en recherchant et acquérant un terrain, ainsi qu'en travaillant avec un architecte sur un projet de rénovation. 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, certes des collectivités locales, communes et communautés de communes, mais aussi auprès de nouveaux acteurs qui pourraient être sollicités.
- Repenser le modèle économique de la résidence autonome *Le Golven*. Comme évoqué l'année passée, nous devons avoir une vigilance particulière sur la situation de cet établissement. Nous devons valider avec le bailleur social Douarnenez Habitat un programme ambitieux de rénovation. Le soutien des collectivités locales et plus particulièrement de la commune et du Conseil départemental reste déterminant.

CONCLUSION

Nous nous plaçons dans la continuité des orientations déjà décrites à l'occasion de l'assemblée générale de 2023. Si celles-ci définissent toujours nos actions à venir, les prochains mois seront cependant aussi marqués par nos actions sur la question de l'autodétermination et du pouvoir d'agir des personnes accompagnées, par la préparation des évaluations de nos établissements courant du second semestre 2025 et enfin par les évolutions annoncées de la convention collective.



Réunion d'équipe au siège social.



CONCERNANT LE STATUT DES PROFESSIONNELS...

Nous l'avons répété à plusieurs reprises, tous nos projets n'ont de sens que s'ils sont portés par des hommes et des femmes, professionnels et motivés. Nous avons regretté vivement, que les professionnels des filières administratives et logistiques (pourtant essentiels au bon fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux et nécessaires pour un accompagnement de qualité des personnes vulnérables) ne soient pas pris en compte dans les démarches de revalorisation engagées par les pouvoirs publics et les organisations représentatives du secteur.

Il semble que, sur ce point, certaines évolutions pourraient être actées rapidement, à condition que les partenaires sociaux s'entendent sur les modalités de l'extension de cette reconnaissance.

Le 9 avril 2024, dans le cadre des négociations d'un accord «bas salaires», à conclure d'ici juin... Axess, confédérateur des employeurs du secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif, regroupant deux organisations: la FEHAP et Nexem, a soumis aux organisations syndicales une proposition d'accord dédiée aux «Oubliés du Ségur».

La Ministre du travail, de la santé et des solidarités, Catherine VAUTRIN souhaitant «donner toute sa chance au dialogue social» a imposé un calendrier de négociations autour de la CCUE (Convention Collective Unique Étendue):

- Un accord sur la revalorisation des bas salaires, d'ici juin, «pouvant prendre

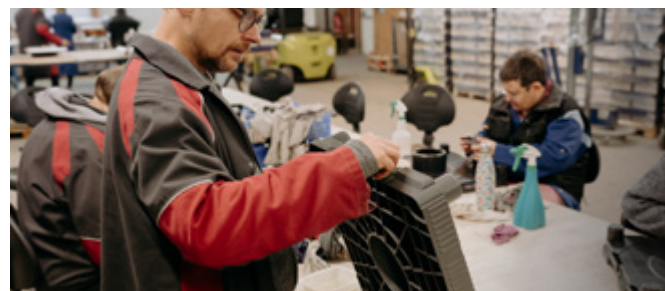
en compte la situation des personnels non bénéficiaires de la prime Ségur».

- Un accord classification, rémunération, congés, d'ici novembre.

C'est la première fois que les pouvoirs publics ouvrent ainsi, la porte à des revalorisations pour les «Oubliés du Ségur» de manière formalisée.

Nous sommes déterminés à participer au rétablissement de l'égalité de traitement entre tous les professionnels du secteur sanitaire, social et médico-social sans attendre l'aboutissement de la CCUE.

Les négociations avec les organisations syndicales devront cependant, se poursuivre et aboutir d'ici la fin de l'année à la conclusion de la CCUE. Dans le cas contraire, la dénonciation de la convention collective ne saurait être évitée, ouvrant ainsi, une période de grande incertitude.



Prestation de services aux entreprises à l'ESAT de Kergonan à Quimper.



CONCERNANT LA PRÉPARATION DES ÉVALUATIONS...

Depuis la loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, les Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS) ont l'obligation de procéder à une évaluation régulière de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent. L'objectif était d'apprécier la qualité des activités et prestations délivrées par ces structures aux personnes accueillies par des organismes habilités.

« NOUS AVONS ENVISAGÉ D'ÉLABORER UN CAHIER DES CHARGES COMMUN AVEC NOS COLLÈGUES DES GENÈTS D'OR AFIN DE SÉLECTIONNER LE PRESTATAIRE QUI PROCÉDERA AUX ÉVALUATIONS »

Le nouveau dispositif d'évaluation construit par la Haute Autorité de Santé (HAS), s'appuie désormais sur un référentiel national commun à tous les ESSMS, centré sur la personne accompagnée. C'est le socle du dispositif d'évaluation. Il répertorie les exigences à satisfaire par l'ESSMS et les éléments nécessaires à leur évaluation.

Le référentiel d'évaluation de la qualité porte quatre valeurs fondamentales: le pouvoir d'agir de la personne ; le respect des droits fondamentaux ; l'approche inclusive des accompagnements et la réflexion éthique des professionnels. Un référentiel enfin, structuré en trois chapitres autour de neuf thématiques permettront d'évaluer la qualité des accompagnements des personnes. Ces thématiques identifiées par les groupes de travail s'articulent autour de:

- La bientraitance et l'éthique.
- Les droits des personnes accompagnées.
- L'expression et la participation des personnes accompagnées.
- La co-construction personnalisée du projet d'accompagnement.
- L'accompagnement à l'autonomie.
- L'accompagnement à la santé.
- La continuité et la fluidité des parcours.
- La politique des ressources humaines.
- La démarche qualité et la gestion des risques.

La démarche d'évaluation a trois enjeux: permettre à la personne d'être actrice de son parcours, renforcer la dynamique qualité au sein des établissements et services et enfin, promouvoir une démarche porteuse de sens pour les ESSMS et leurs professionnels.



CONCERNANT L'AUTODÉTERMINATION, LE POUVOIR D'AGIR...

Il s'agit toujours, de traduire ce devoir, de faire participer les personnes accompagnées dans la conception de leur cadre de vie ou de travail ainsi que dans la projection de leur devenir (reconnaissance de leur pleine citoyenneté).

Même si, en chemin, nous rencontrons des écueils et si nos initiatives n'ont pas toujours atteint les objectifs que nous nous étions fixés, comme par exemple, l'effectivité de la présence des personnes accompagnées au sein de notre conseil d'administration...

Cette volonté d'associer les personnes accompagnées aux décisions qui les concernent, de libérer la parole et de construire les organes d'expression adaptés, est plus que jamais d'actualité.

Soutenir cette ambition, oblige à ce que l'ensemble des professionnels soit sensibilisé à ces évolutions, dans l'objectif de permettre aux personnes de participer activement à leurs conditions d'accompagnement, de travail et à l'exercice de leurs droits.

Sébastien MAILLARD, Directeur général.



Le temps d'un goûter au foyer d'Audierne, Les Haliades.

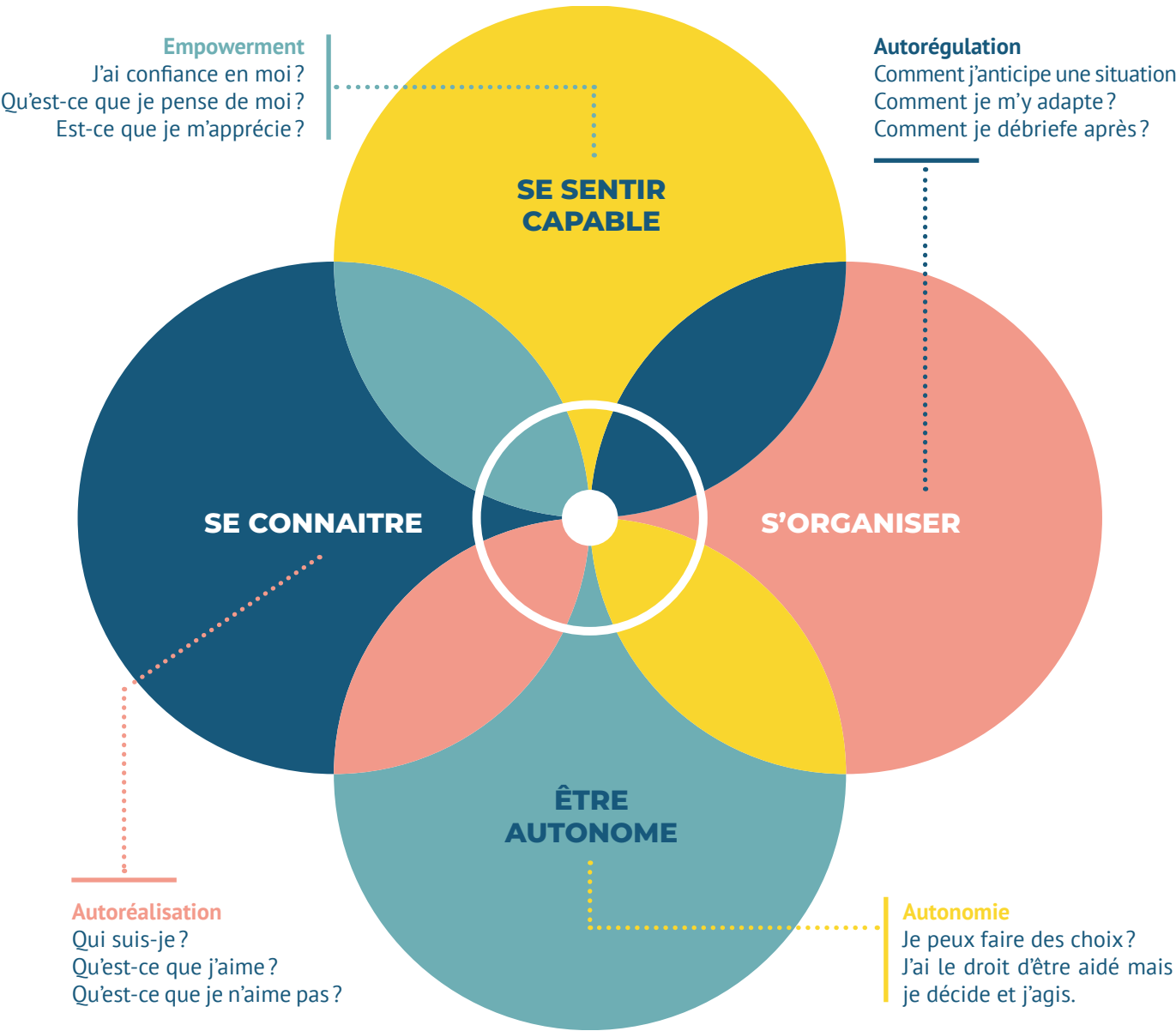
AUTODÉTERMINATION

• un enjeu pour tous •

L'autodétermination permet de concrétiser ses projets de vie en ayant le pouvoir de décider, sans influence externe exagérée. Ce terme est trop souvent rattaché aux personnes dites en situation de handicap mais en réalité, il concerne tout le monde.

Elle facilite l'inclusion sociale, le bien-être physique et psychique, et accroît la qualité de vie de chaque personne. Elle donne également de la place et de la légitimité à la personne. L'autodétermination s'apprend et s'entretient tout au long de notre vie.

ELLE REPOSE SUR 4 DIMENSIONS



« Le handicap en soi, ça ne veut rien dire.
Un enfant handicapé, ça ne veut rien dire non plus.
Puisque, le handicap c'est la rencontre entre une pathologie, un individu et un environnement ».

Julia BOIVIN,
formatrice
et conférencière
indépendante.



Le 21 mars 2024, la direction de l'association avec le Président André GUÉGUEN ainsi que Jean-Alain LE FLOCH, référent des administrateurs participant aux CVS ont rencontré les Présidents des Conseils de la Vie Sociale (CVS) de chaque établissement. Ce temps renforce les droits et la parole des personnes accompagnées par leur participation. Le CVS est une instance consultative autonome avec une expression des personnes accompagnées et de leurs familles sur leurs conditions de vie, de soins, d'hébergement ou de travail.



LE 17 NOVEMBRE 2023

Un partage d'expériences autour de l'autodétermination et du pouvoir d'agir a eu lieu lors de la journée des cadres. Nous avons accueilli :

- **Le groupe Papillons** pour un retour d'expérience. Il favorise la notion de pouvoir d'agir en permettant aux résidents de devenir acteurs de leur vie et acteurs de leurs projets.
- **Mélanie DELACRE**, Directrice du foyer d'hébergement rattaché à l'ESAT de Morlaix, géré par l'association Les Genêts d'Or. Dans un contexte de transformation de l'offre, l'ESAT a initié une démarche visant à faire évoluer l'approche conceptuelle du handicap et la participation des personnes accompagnées.
- **Joëlle QUÉGUINER**, Directrice adjointe du CHRS et de la pension de famille du Jarlot à Morlaix, gérés par la Fondation Massé-Trévidy. Le Jarlot a « fait son cinéma » en créant un court métrage associant habitants et professionnels. L'équipe encadrante de l'association Kan Ar Mor a eu la chance de le visionner.

LE 16 ET 17 MAI 2024

Julia BOIVIN, formatrice et conférencière indépendante qui nourrit son parcours professionnel de son vécu personnel de personne en situation de handicap, introduira le second séminaire dédié à l'autodétermination, fil rouge de ces deux jours. La première journée sera animée de nouveaux partages d'expériences, de temps de conférences et de travaux en ateliers. La seconde journée sera quant à elle consacrée aux enjeux managériaux, les conditions et les moyens de pilotage favorisant le pouvoir d'agir des personnes.

Liste non-exhaustive d'initiatives :

- Le groupe Papillons.
- La Folle Carriole (projet de food truck).
- La participation de personnes au sein du comité de réflexion éthique.
- La participation de personnes au sein du tiers lieu solidaire Flux.
- La participation de personnes à un comité local animé par une conseilère municipale de Quimper, déléguée chargée d'inclusion.

- La question de la citoyenneté.
- La participation aux élections.
- Les formations relatives à l'autodétermination dans les ESAT.
- Des animations musicales de la Team Ty Bos.

EXTRAIT DU TÉMOIGNAGE DE JULIA BOIVIN « AUTODÉTERMINATION ET HANDICAP »

« Il y a un vrai enjeu dans l'accompagnement pour que les personnes arrivent à une plus grande connaissance d'elles-mêmes et qu'elles découvrent que le problème, ce n'est pas forcément elles, mais l'environnement. Une personne n'est pas handicapée, elle peut être plus ou moins en situation de handicap en fonction de son environnement. L'environnement peut ou pas y répondre. Elles, elles ont elles, des solutions qu'elles peuvent apporter parce qu'elles se connaissent.

On peut dire que développer l'autodétermination, c'est développer le pouvoir de dire et choisir pour soi pour se sentir légitime et valoriser des compétences ».



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