

Centre Communal d'Action Sociale de la Ville de Grenoble

RAPPORT D'ORIENTATION
BUDGETAIRE 2019



Table des matières

Introduction	3
1. Eléments généraux	5
1.1 La proposition de budget 2019	5
1.2 La prospective financière pluriannuelle	8
1.3 L'évolution du passif	12
1.4 L'évolution de la masse salariale et des effectifs	13
1.5 La programmation pluriannuelle des investissements	15
2. Action sociale - Personnes Agées	18
2.1 L'évolution de l'offre EHPAD et Résidences autonomie	18
Le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens.....	22
La Tarification solidaire	23
Le Tarif socle.....	26
2.2 Le Service de Soins Infirmiers à Domicile	27
2.3 Le Service de Restauration à Domicile	29
2.4 Le Service Social Personnes Agées	30
3. Action sociale – Lutte contre la pauvreté et la précarité	32
3.1 Un périmètre CHRS CAI qui s'élargit	32
3.2 La création des Lits d'Accueil Médicalisés	34
3.3 L'évolution des services UPS - SATIS	35
3.4 Site d'hébergement du Rondeau : une pérennisation au sein du service des hébergements alternatifs	36
3.5 Le Pôle Aides Sociales et Politiques Redistributives	37
4. Action sociale – Petite Enfance	39
4.1 L'évolution des recettes	39
4.2 Les chantiers à l'étude	40
Le modèle économique des crèches familiales.....	40
Le modèle économique des crèches collectives	44

Introduction

Le contexte budgétaire national

Le Projet de Loi de Finances 2019 s'inscrit dans la continuité de la Loi de Programmation des Finances Publiques 2018-2022.

La stratégie de redressement des comptes publics du Gouvernement s'est traduite par le retour du déficit public sous le seuil des 3% du PIB, ce qui a amené la France à sortir de la procédure européenne pour déficit excessif ouverte à son encontre depuis 2009, l'ambition du Gouvernement étant de maintenir ce déficit sous le seuil des 3% en 2019. Le Gouvernement entend poursuivre un triple objectif sur toute la durée du mandat à savoir de garantir la soutenabilité des finances publiques, d'honorer les engagements européens de la France et de dégager des marges de manœuvre afin de libérer la croissance et de réduire les inégalités, notamment territoriales. Cette recherche d'assainissement des finances publiques d'ici à 2022 se caractérise par l'atteinte de 3 cibles que sont la réduction de 2 points du déficit public, de 5 points de PIB de la dette et de 3 points des dépenses publiques.

La maîtrise des dépenses étant un préalable indispensable à l'atteinte de ces objectifs, les collectivités territoriales seront à nouveau mises à contribution. En 2019, la participation des collectivités à cet effort ne se traduira pas par une

diminution de la dotation globale de fonctionnement puisqu'elle est maintenue à hauteur de 26,9Mds d'€ soit une évolution nulle par rapport à 2018, mais par une limitation de l'évolution des dépenses dans le cadre de la contractualisation avec l'Etat pour les plus grandes collectivités, la Ville de Grenoble en faisant partie.

La transition sociale au cœur des enjeux institutionnels

C'est dans ce contexte budgétaire que la Ville de Grenoble réaffirme, au titre de la transition sociale et du plan stratégique du CCAS, son soutien à l'action sociale, au développement de l'accès aux droits fondamentaux et à la réduction des inégalités. Un soutien qui se matérialise par le maintien de la subvention Ville à hauteur du montant de 2018 au CCAS de Grenoble mais aussi par le lancement de nouveaux dispositifs répondant au plan municipal d'accès aux droits à savoir la Caravane des droits, la Cellule Veille Jeunes Majeurs ou encore l'Equipe Juridique Mobile.

Le plan de refondation des services publics s'est achevé en 2018, il a laissé place à une mise à jour du plan stratégique du CCAS et à la définition d'une feuille de route 2018-2020. Une feuille de route qui s'articule autour de la transition sociale et qui se décline en 4

axes : « la place de l'utilisateur au cœur des services », « le positionnement du CCAS dans un écosystème intégré », « la valorisation des établissements et services comme lieux de vie » et « la transformation de l'organisation » pour soutenir et permettre les axes de transitions sociales. L'année 2019 sera aussi marquée par la réorganisation des directions d'action sociale, un chantier en cours qui fait suite à la feuille de route et dont l'aboutissement est prévu au cours du premier semestre 2019.

Stratégie financière : La recherche d'un assainissement financier

Le CCAS a rencontré d'importantes difficultés ces dernières années notamment en 2014 et 2015 où le déficit cumulé de l'institution avait atteint un

niveau inquiétant. Ce contexte de « crise » nous a amené à repenser le pilotage budgétaire de l'institution afin de sortir de cette situation préoccupante, d'éclairer les prises de décisions et d'anticiper les impacts du plan de sauvegarde. Les comptes administratifs 2016 et 2017 présentent une amélioration significative de la structure financière malgré la diminution de la subvention Ville et ont permis un véritable assainissement du budget de l'institution. La tendance dégagée par la prospective financière pour les années à venir confirme cette trajectoire et ce malgré un contexte budgétaire difficile caractérisé par une dynamique de recettes très faible voire inexistante. Il conviendra toutefois de suivre avec prudence la réalisation de cette prospective et d'éviter les effets cycliques connus par le passé au CCAS.



Eléments généraux

1.1 La proposition de budget 2019

	Recettes	Dépenses	Résultat
Budget prévisionnel	57 592 550 €	57 515 855 €	76 695 €

Le budget présenté dans ce tableau fait état du budget de l'ensemble de l'institution, budget principal et budgets annexes. Il s'entend hors refacturations internes et sera le budget soumis au vote lors du Conseil d'Administration du 18 janvier 2019.

Ce budget présente exceptionnellement un excédent de 77K€. En effet, habituellement le budget est voté à l'équilibre mais en raison de la mise en place des Etats Prévisionnels de Recettes et de Dépenses (EPRD) pour les EHPAD, un vote en déséquilibre (excédent ou déficit) est possible sur ces budgets annexes.

Le montant des dépenses totales connaît une hausse de 1,15% par rapport à l'année 2018, cette augmentation est liée à la hausse naturelle des dépenses notamment de masse salariale. Toutefois, ces dernières années le périmètre d'action du CCAS ainsi que les dépenses associées ont connu une baisse importante en raison du transfert de la Direction de l'Action Territoriale et des services techniques à la Ville de Grenoble,

du transfert de la Plateforme mobilité à La Métropole et de restructurations et fermetures de services.

Le projet de budget prévisionnel 2019 intègre des éléments marquants.

- La politique de rémunération.
Lors du Conseil d'Administration du 20 décembre 2018, il a été voté la mise en œuvre de la refonte de la politique de rémunération au travers du régime indemnitaire des agents. Cette refonte se traduit par une importante croissance de la masse salariale estimée à 500K€.
- L'absence de revalorisation du forfait PSU - Prestation de Service Unique - de la CAF pour les EAJE, ce qui est une première. En effet, habituellement le forfait PSU était revalorisé chaque année, et l'évolution entre 2017 et 2018 a été de 1,5%. Cette non revalorisation a donc un impact direct sur l'évolution des recettes du secteur de la petite enfance. Il est à noter toutefois que la nouvelle Convention d'Objectifs et de Gestion de la CNAF prévoit deux bonus à savoir un bonus

« mixité sociale » et un bonus « inclusion handicap ».

- Les dotations aux amortissements liées à l'ex-DAT (Direction de l'Action Territoriale) qui représentent 390K€. Suite au transfert de cette direction à la Ville, les mouvements d'ordre résiduel restent à la charge du CCAS et ce jusqu'à extinction. Il en est de même pour les emprunts contractés.
- La base de calcul des aides alimentaires versées aux ménages a été modifiée. Les aides sont versées en fonction des ressources des ménages. Ainsi, le « reste pour vivre » des usagers a été augmenté pour passer de 8€ à 9€ par jour. Cette décision se traduit par une augmentation des dépenses estimée à 90K€.
- L'intégration de provisions pour risques de contentieux (95K€) et d'admissions en non-valeur (créances irrécouvrables) à hauteur de 98K€.
- L'évolution du dispositif des emplois aidés qui devient « Parcours Emplois Compétences » dont le financement est beaucoup moins important que le précédent dispositif.
- La création des LAM – Lits d'Accueil Médicalisés. L'Agence Régionale de Santé a notifié au mois d'octobre 2018 l'octroi de 20 places LAM qui seront accueillies de façon transitoire au sein de la Résidence Autonomie Le Lac puis au sein des locaux de l'EHPAD Delphinelles une fois l'EHPAD Flaubert créé. En raison de l'arrivée tardive de cette information et de l'incertitude quant à la date de démarrage du financement, le budget des LAM n'a

pas été intégré au projet de BP 2019. L'inscription de ce budget se fera lors de la première décision modificative 2019.

La construction de ce budget s'est faite en tenant compte des analyses financières réalisées sur les précédents budgets prévisionnels et comptes administratifs ainsi que du plan d'actions qui en découle. En effet, cette analyse a démontré d'importants et réguliers écarts entre le BP et le CA. Un plan d'action a donc été réalisé pour réduire ces écarts. La première étape de ce plan d'actions concernait la préparation de ce BP 2019.

Ainsi :

- Au regard des taux récurrents de non réalisation de la masse salariale et cela chaque année, le projet de BP 2019 intègre un pourcentage de non réalisation de la masse salariale. Au regard des erreurs d'évaluation des recettes chaque année, un important travail a été mené afin de sécuriser l'ensemble des recettes du CCAS et de disposer d'un outil permettant de mieux comprendre leur constitution et d'en faciliter le suivi.
- Désormais le BP intègre des provisions pour risques et charges.
- Enfin, diverses instances techniques ont été mises en place afin de fiabiliser les éléments inscrits au budget.

L'analyse du projet de budget prévisionnel fait ressortir un risque de déficit estimé à 565K€. Ce montant intègre une reprise de déficit antérieur de

162K€ pour les budgets annexes des résidences autonomie (75K€) et du centre de jour (87K€). Toutefois, des pistes sont d'ores et déjà identifiées afin de réduire et limiter ce risque, certaines d'entre elles ont notamment été discutées lors du cycle stratégique-budgétaire du

28 novembre 2018 et du Débat d'Orientation Budgétaire qui a eu lieu le 20 décembre 2018 sur la base des éléments de ce rapport.

1.2 La prospective financière pluriannuelle

En K€	2019	2020	2021	2022	2023
Résultat d'exercice	- 403	-283	-208	-169	-116
Epargne brute	1'864	1'955	2'004	2'017	2'047
Epargne brute + ressources propres	2'493	2'657	2'253	2'397	2'303
Remboursement du capital	2'087	2'249	2'227	2'167	2'069
Epargne nette	406	408	26	230	234

Encours de dettes	20'481	18'642	18'804	18'068	17'255
Capacité de désendettement (années)	11	10	9	9	8

Un choix a été fait d'axer le Débat d'Orientation Budgétaire autour des perspectives par dispositifs afin de montrer la viabilité sur la durée de chaque scénario et hypothèses envisagés jusqu'à aujourd'hui.

Cette prospective financière présente un résultat prévisionnel pour l'exercice 2019 de -403K€. Ce montant diffère du risque de déficit précédemment évoqué lors de l'analyse du budget prévisionnel 2019, en raison du retraitement des reprises de déficits.

Cette prospective présentée lors du Débat d'Orientation Budgétaire fait état d'une situation financière qui tend à s'améliorer dans les années à venir. Une amélioration que l'on retrouve sur l'ensemble des principaux ratios et indicateurs reflétant la santé financière de l'institution.

Globalement, le périmètre de cette prospective financière reste assez constant sur la période. Les éléments marquants intégrés à la prospective sont les suivants :

- La convergence tarifaire des dotations soins et dépendance des EHPAD qui se traduit par une augmentation des recettes soins et dépendance. En effet, dans le cadre de l'équation tarifaire pour le calcul de ces dotations mis en place par les autorités de tarification, il s'avère que la quasi-

totalité des établissements sont sous-dotés. Toutefois, les textes prévoient un rattrapage sur 7 ans, ainsi la dotation réelle correspondant à l'activité ne sera atteinte qu'au bout de la septième année. Cette convergence permet un gain de recettes de l'ordre de 53K€ chaque année.

- Le dispositif des LAM – Lits d'Accueil Médicalisés, qui seront installés en septembre 2019 au sein de la Résidence Autonomie Le Lac et à partir de 2021 au sein du bâtiment des Delphinelles, est intégré au sein de cette prospective. Financièrement, ce dispositif présente un modèle économique équilibré et ce aussi bien lors de la période transitoire que lors de l'installation définitive dans le bâtiment Delphinelles.
- Comme mentionné précédemment, une provision pour risques de contentieux a été intégrée au budget 2019, cette provision exceptionnelle s'élève à hauteur de 95K€. A compter de 2020 nous n'avons pas réinscrit de provision pour risques de contentieux.
- Dans le cadre de cette prospective, nous avons considéré que la subvention Ville restait stable sur toute la période. Cette stabilité fragilisera l'équilibre structurel car les dépenses vont continuer à augmenter année après année

- L'évolution des places CAI/CHRS. Au cours de l'exercice 2018, la DDCS – Direction Départementale de la Cohésion Sociale, a subventionné 16 nouvelles places à hauteur de 10 585€ par place. Ces 16 places seront intégrées dans le cadre du CPOM CHRS Henri Tarze/ CHRS CAI. Nous avons considéré que ce subventionnement des 16 places serait pérenne dans le cadre de la prospective.
- Toujours sur le volet recettes, une revalorisation du forfait PSU pour les EAJE est intégrée à partir de 2020 avec un taux d'évolution annuel relativement prudent

Si l'on reprend l'analyse des principaux indicateurs, l'épargne brute et sa variation, la capacité de désendettement, le montant d'emprunt, nous constatons une véritable amélioration financière. L'épargne brute connaît une nette amélioration sur la période en évoluant de 1864K€ à 2047K€ soit +9,8%. Cette amélioration se vérifie aussi dans la progression du résultat d'exercice qui est déficitaire en 2019 mais se rapproche de l'équilibre en 2023.

- La capacité de désendettement - ratio essentiel afin de mesurer la solvabilité de l'institution - présente une certaine stabilité sur les premières années puis une amélioration. La capacité de désendettement mesure le rapport entre l'épargne

brute et la dette, il est donc indispensable de suivre et analyser cet indicateur pour éviter une dégradation de la capacité de désendettement. Comme évoqué, l'épargne brute s'améliore en raison des différentes perspectives à venir. Quant à l'encours de dettes, il a plutôt tendance à diminuer en raison d'une programmation pluriannuelle d'investissement relativement faible dans les années à venir. (Cf. 1.5). Lors de la constitution de la programmation pluriannuelle des investissements, de son arbitrage et du lien avec la prospective financière, le montant d'emprunt à contracter est un indicateur essentiel. Afin de maintenir un encours de dettes stable et favorisant une pérennité financière, un montant plafond d'emprunt a été déterminé à hauteur de 3500K€.

- Ainsi à terme la capacité de désendettement est estimée à 8 années, ce qui est relativement sain en termes de soutenabilité financière. Pour rappel, le plafond prudentiel imposé par la Loi de programmation des Finances Publiques 2018-2022 est de 13 années.
- Il est à noter la volatilité de l'épargne brute qui pourrait avoir une incidence directe sur la capacité de désendettement. En effet, une variation de l'épargne brute de l'ordre de 100K€ correspond à une variation d'une demi-année de capacité de désendettement. Il convient donc de

porter une attention particulière à son évolution.

Lors du cycle stratégique-budgétaire et du Débat d'Orientation Budgétaire, il a été évoqué les éléments suivants mais ils n'ont pas fait l'objet d'une intégration à la prospective :

- Sur les EHPAD, il a été évoqué la mise en place de la tarification solidaire pour l'ensemble des EHPAD et la mise en œuvre du tarif socle au sein de l'EHPAD Lucie Pellat. La question des échéances est encore à discuter. Ces deux tarifications permettront de générer de nouvelles recettes et ainsi une amélioration de la prospective financière ; l'amélioration du résultat est estimée à hauteur de +146K€ en année pleine, 70K€ pour la tarification solidaire et 76K€ pour le tarif socle. Ces deux tarifications feront l'objet d'un développement plus détaillé dans la suite de ce document.
- L'EHPAD Flaubert dont l'ouverture est prévue en 2021. A ce jour, le modèle économique élaboré présente une nette amélioration de la structure financière par rapport à l'important déficit actuel des EHPAD Delphinelles et Narvik. Cette amélioration est estimée à 470K€, toutefois il est important de prendre cette donnée avec prudence car le travail en cours sur ce projet tend à démontrer un besoin de dépenses supplémentaires afin de faire de cet EHPAD, un établissement répondant pleinement aux orientations et aspirations de l'institution. La composante financière

de ce projet fera donc l'objet d'un suivi affiné dans les mois et années à venir afin de maîtriser l'évolution du modèle économique.

- Une hypothèse de travail relative à l'évolution de l'offre EHPAD et Résidences Autonomie est développée. Cette hypothèse prend en compte un maintien des places toutes places confondues sur la période et pose des postulats sur les

établissements Saint-Bruno et Lucie Pellat dans l'attente des retours d'études globales menées sur l'avenir de ces établissements.

- Concernant le secteur de la petite enfance : différents chantiers ont été présentés lors du DOB mais n'ont pas été intégrés à la prospective.

1.3 L'évolution du passif

La prospective financière présente les éléments à venir en considérant un résultat annuel ne prenant pas en compte les reprises de résultats antérieurs si ce n'est une partie en 2019. Afin d'apprécier

l'entière de la santé financière de l'institution, il est donc important de connaître l'état du passif de la collectivité et notamment son évolution ces dernières années.

	2015	2016	2017
Résultat cumulé fonctionnement	-1 093 545	-633 154	1 796 728
Report à nouveau non repris durant l'exercice C/119	-290 413	26 854	-794 403
Dépenses refusées par l'autorité de tarification C/114	1 004 762	1 090 000	1 090 000
Réserve de compensation C/106	223 305	172 342	140 405
Résultat cumulé du budget	-2 165 415	-1 523 958	52 730

Les définitions :

Résultat cumulé de fonctionnement :
Correspond au résultat de l'exercice et aux reports à nouveau repris durant cet exercice

Report à nouveau non repris durant l'exercice (cpte 119) : *Correspond aux résultats antérieurs non intégrés durant l'exercice*

Dépenses refusées par l'autorité de tarification (cpte 114) : *Correspond à des déficits provenant de dépenses considérées comme « anormales » par les autorités de tarification*

Réserve de compensation (cpte 106) :
Correspond à certains excédents antérieurs affectés en réserve

Résultat cumulé du budget : *Correspond au cumul des précédents items*

A la fin des exercices 2014 et 2015, la structure financière du CCAS présentait une situation fortement dégradée. En 2015, le résultat cumulé du budget était déficitaire à hauteur de 2165K€ et était assez proche du plafond de déficit autorisé avant intervention de la Chambre régionale des comptes (déficit global ne

devant excéder 5% des recettes réelles de fonctionnement).

A la clôture de l'exercice 2017, le résultat cumulé s'est fortement amélioré puisqu'il présente une situation positive, cela s'explique en raison d'un important excédent réalisé lors de ce même exercice. Ce résultat s'explique par d'importantes recettes ponctuelles et des effets positifs liés à l'annualité budgétaire. Les restructurations et fermetures de services ayant été actées lors des exercices antérieurs ont contribué à l'amélioration du résultat d'exercice. A cela s'ajoute un pilotage financier plus performant permettant d'obtenir une

meilleure lisibilité ainsi qu'une meilleure connaissance de nos budgets.

Le compte 114 – Dépenses refusées par l'autorité de tarification – se stabilise à hauteur de 1090K€. Mis à part un montant de 85K€ refusé par l'ARS en 2016, le compte 114 a très peu évolué ces dernières années.

A savoir : Le refus des dépenses par l'autorité de tarification ne sera plus possible avec la mise en place des EPRD – Etats Prévisionnels de Recettes et Dépenses – pour les EHPAD.

1.4 L'évolution de la masse salariale et des effectifs

La masse salariale de l'année 2019 sera marquée par la mise en œuvre de la nouvelle politique de rémunération. Lors du Conseil d'Administration du 20 décembre 2018, il a été décidé de revaloriser les rémunérations des agents qui contribuent chaque jour à la vie de l'institution et de l'action sociale sur le territoire en portant une attention toute particulière aux rémunérations les plus basses. Cette refonte de la politique de rémunération se traduit par la revalorisation des fonctions, la mise en place de forfaits pour rémunérer les nouvelles contraintes ainsi que la création de majorations. Le montant du nouveau régime indemnitaire correspondra à la somme du montant de la fonction, les

forfaits des éventuelles contraintes et majorations. La grille des fonctions a été redéfinie en précisant le niveau de responsabilité ainsi que les attendus de l'institution. Les contraintes s'articulent autour de deux grandes thématiques à savoir :

- La prise en compte des horaires décalés dits « atypiques », le travail de nuit, du week-end ainsi que les horaires coupés,
- Les contraintes « Multi-sites » qui se caractérisent par l'intervention dans plusieurs équipements. Cela concerne les postes qui appartiennent à plusieurs collectifs, qui ont des lieux de travail multiples ou dont le travail est itinérant et « à domicile ».

Les majorations quant à elles projettent de s'articuler autour de l'encadrement et du premier accueil. L'objectif étant de rétribuer les postes assurant un certain encadrement (le nombre d'agents encadrés donnant lieu à une majoration dépend de la fonction, plus la fonction est élevée, plus le nombre d'agents encadrés doit être élevé) mais aussi les postes assurant les premiers contacts entre la population et les services publics. Ce dernier point est en réponse à un axe fort du plan stratégique 2015-2020 et de la feuille de route 2018-2020, c'est en ce sens qu'une expérimentation sur cette majoration « 1^{er} accueil » sera menée courant 2019.

Cette refonte de la politique de rémunération donnera lieu pour la grande majorité des agents du CCAS à une revalorisation directe de leur rémunération, pour les autres il sera mis en place une compensation non dégressive.

L'année 2019 sera aussi marquée par l'application des dispositions relatives au PPCR « Parcours Professionnel Carrières et Rémunérations » qui a fait l'objet d'un report d'un an suite à une décision du nouveau gouvernement en 2017. Pour le CCAS, sa mise en œuvre se traduira par

un impact financier estimé à + 170K€ de dépenses masse salariale.

Côté chiffres :

Sur le projet de BP 2019, la masse salariale de l'ensemble de l'institution connaît une évolution de 387K€. Cette variation résulte de l'augmentation des rémunérations des postes permanents (+422K€), et de la diminution de la masse salariale liée au remplacement de 35K€.

Concernant la masse salariale des postes permanents, l'effet sur salaire correspondant à l'augmentation des salaires est de 797K€. L'effet sur salaire s'explique principalement par la refonte de la politique de rémunération (+500K€) et par l'augmentation naturelle de la masse salariale. Pour rappel, les dispositions relatives au PPCR avaient déjà été intégrées au budget prévisionnel 2018.

Il est à noter une diminution de l'effectif permanent de 9,13 ETP, ce qui se traduit par un effet sur effectif négatif de - 375K€. Cette baisse d'effectif est en grande partie liée à la restructuration du Service Social Personnes Agées.

Le tableau suivant présente une décomposition de l'évolution de la masse salariale et des ETP.

	BP 2018 ETP	BP 2018 Masse salariale	BP 2019 ETP	BP 2019 Masse salariale	Ecart ETP	Ecart Masse salariale	Effet sur effectif	Effet sur salaire
Permanent	925	39'334 K€	916	39'756 K€	-9	-422 K€	-375 K€	+797 K€
Remplacement		2'940 K€		2'905 K€		-35 K€		

1.5 La programmation pluriannuelle des investissements

En K€	2019	2020	2021	2022	2023
Transfert siège CCAS site Claudel	1 000				
Archives départementales					
Travaux - maintenance	150				
Mobilier - matériel	20	46	100	105	100
Enveloppe accessibilité	50	50	200	200	175
Enveloppe économie énergie	200	200	200	200	200
Informatique	350	370	450	390	250
Total Ressources	1 770	666	950	895	725

En K€	2019	2020	2021	2022	2023
Rénovation appartements - Résidences Autonomie	100	100	100	100	100
Réhabilitation des appartements - LAM	140				
EHPA Montesquieu (CCAS) - Sécurité Incendie du site	212				
EHPAD Saint-Bruno (ACTIS) - Etude globale	50				

EHPAD Lucie Pellat (OPAC 38)	255	187			
EHPAD Flaubert - Mobilier			600		
Légionnelle - En attente de retour des diagnostics sécurité et hygiène					
Travaux - maintenance	120	120	120	120	120
Mobilier - matériel	95	95	95	95	95
Total Personnes Agées	972	502	915	315	315

En K€	2019	2020	2021	2022	2023
Rondeau	920				
CAI - Aménagement suite au départ du POHI et réparations des douches	458				
RAD			100		
Sécurité - maintenance	30	30	30	30	30
Mobilier - matériel	30	30	30	30	30
Total Précarité	1 438	60	160	60	60

En K€	2019	2020	2021	2022	2023
EAJE Anthoard 60p (676 m2)	160				
Travaux - maintenance	290	290	290	290	290
Mobilier - matériel	100	100	100	100	100
<i>Total Petite Enfance</i>	550	390	390	390	390

PPI relativement faible :

De gros projets sont portés par les bailleurs, ce qui impacte le budget du CCAS en fonctionnement au travers d'une augmentation de la redevance mais pas en investissement.

Toutefois, il faudra être vigilant sur les nouveaux projets ou les retours d'études qui pourraient engendrer des chantiers et travaux importants à ce jour non intégrés dans la PPI (exemple : retours d'études globales sur les EHPAD Lucie Pellat/ Saint-Bruno).

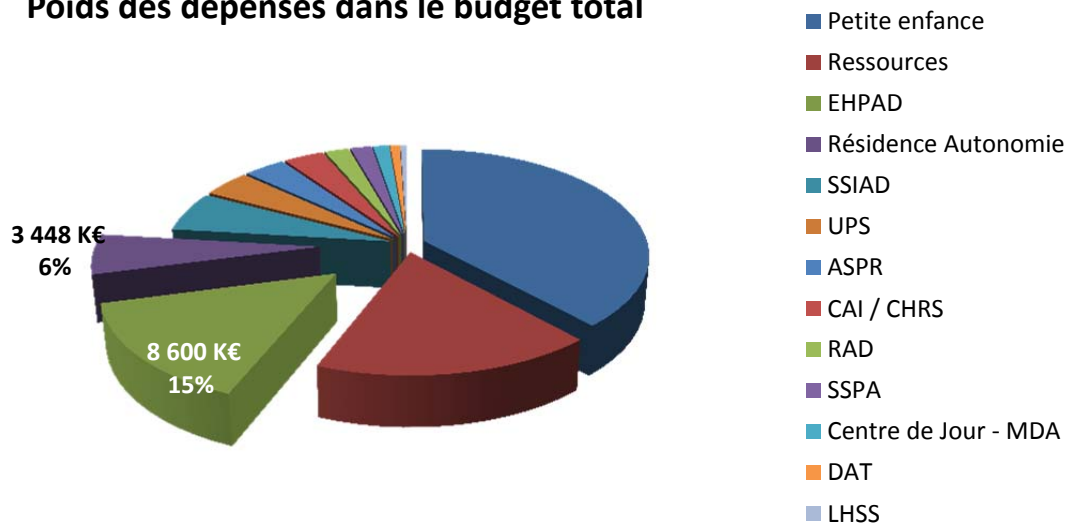
2

Action sociale - Personnes Agées

2.1 L'évolution de l'offre EHPAD et Résidences autonomie

Des éléments intégrés dans la prospective mais pas dans le projet de BP 2019.

Poids des dépenses dans le budget total



Le périmètre des EHPAD et Résidences Autonomie a connu de récentes évolutions avec la fermeture de la Résidence Autonomie Notre Dame fin 2017 et fera l'objet d'importants changements à l'avenir. Le plus gros de ces changements est sans doute la création de l'EHPAD Flaubert à l'horizon 2021 avec en parallèle la fermeture des EHPAD Delphinelles et Narvik. La création de cet EHPAD devrait permettre

le renouvellement du patrimoine bâti et améliorer le modèle financier (la taille de l'établissement favorisant une optimisation financière selon plusieurs études nationales menées sur les EHPAD).

- Les EHPAD :

Les EHPAD Delphinelles et Narvik ne seront pas les seuls à connaître des transformations puisque les EHPAD Saint-Bruno et Lucie Pellat feront l'objet

d'études globales en 2019 qui donneront suite à des modifications. Ces deux établissements présentent chacun des particularités tant sur le volet bâti que sur leur activité.

L'étude sur l'EHPAD Saint-Bruno aura pour objectif principal de déterminer son devenir puisque la structure actuelle (R+7) ne permettra pas un maintien sous forme d'EHPAD dans la durée, cet établissement accueille déjà pour partie des résidents non dépendants. Différentes hypothèses sont identifiées à ce jour concernant l'avenir à donner à ce bâtiment :

- La transformation en résidence autonomie,
- La création d'un établissement mixte : une résidence autonomie intégrant un projet d'habitat intergénérationnel,
- La création d'un établissement associant mixité et inclusivité. Ce service mixte pourrait regrouper le centre de jour, la maison des aidants, une offre innovante d'hébergement de répit, une résidence autonomie sur les étages supérieurs mais aussi constituer un pôle de service CCAS centré sur la maladie d'Alzheimer et les troubles apparentés. .

L'étude intégrera nécessairement les travaux utiles pour la mise en accessibilité.

Quant à l'étude sur l'EHPAD Lucie Pellat, elle aura pour objectif de renforcer la fonction d'EHPAD de ce bâtiment en

définissant un programme d'ensemble cohérent en intégrant la création d'Unités psycho-gériatriques (UPG), la mise en accessibilité du bâtiment, l'optimisation des surfaces, mais aussi les travaux nécessaires à réaliser en matière d'hygiène et de sécurité.

- Les Résidences Autonomie :

D'importants travaux ont été menés et sont en cours sur ces établissements, différentes opérations de travaux sont aussi identifiées dans la programmation pluriannuelle d'investissements. A ce jour est identifiée la fermeture de la résidence autonomie Montesquieu à horizon 2022.

La résidence autonomie Le Lac accueillera de manière transitoire les LAM – Lits d'Accueil Médicalisés de 2019 à 2021 jusqu'à la libération des locaux des Delphinelles.

Comme vu précédemment dans la partie « prospective », une hypothèse de travail a été déterminée afin de projeter l'incidence financière dans le cadre de la prospective et ainsi de mieux appréhender les évolutions à venir sur l'offre EHPAD/Résidence Autonomie.

Cette hypothèse de travail repose sur un maintien du nombre de places sur le territoire en début de mandat. L'hypothèse s'étale jusqu'en 2025 et intègre les différentes évolutions identifiées avec un phasage dans le temps.

Cette hypothèse de travail se décompose comme suit au niveau des places :

EHPAD	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Delphinelles	25	25	25			
Narvik	46	46	46			
Saint-Bruno	75	75	75	62		
Lucie Pellat	79	79	79	79	107	107
Flaubert				84	84	84
Total	225	225	225	225	191	191

Résidence Aut.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Alpins	66	66	66	66	66	66
Le Lac	80	80	80	80	80	80
Montesquieu	67	67	67	67	67	67
Saint-Laurent	68	68	68	68	68	68
<i>Saint-Bruno</i>					71	71
Total	281	281	281	281	352	352
+ Notre Dame	318					

Détails de l'hypothèse :

- La fermeture de la Résidence Autonomie Notre Dame fin 2017,
- La fermeture des EHPAD Delphinelles et Narvik fin 2021,
- La création de l'EHPAD Flaubert fin 2021,
- La perte de 13 places d'EHPAD à Saint-Bruno au profit de Flaubert fin 2021,
- La création de 2 Unités psycho-gériatriques (UPG) à l'EHPAD Lucie Pellat début 2023,
- La transformation de l'EHPAD Saint-Bruno en Résidence Autonomie début 2023 avec une capacité de 71 places, parmi les différentes hypothèses identifiées à ce jour, celle-ci fut celle retenue dans le cadre de ce travail de prospective financière,
- La fermeture de la Résidence Autonomie Montesquieu n'a pas été intégrée par manque d'éléments pouvant être exploités à ce jour.

>> Globalement, cette hypothèse de travail permet donc un maintien du nombre de places sur la période mais se

traduit par une diminution de 34 places d'EHPAD et une augmentation de 34 places Résidences Autonomie.

Cette hypothèse de travail se décompose comme suit au niveau financier :

Pour les EHPAD :

En K€	BP 2019	BP 2020	BP 2021	BP 2022	BP 2023	BP 2024
Dépenses	10 631	10 736	10 839	10 896	9 712	9 799
Recettes	9 050	9 303	9 462	10 001	9 040	9 133
Résultat sans subvention Ville	-1 581	-1 433	-1 377	-895	-672	-666

Cette prospective financière présente une amélioration significative du résultat sur la période en passant de -1581K€ à + 666K€. Cette amélioration s'explique par :

- Une augmentation des tarifs de 1,3% par an,
- Les recettes supplémentaires liées à la convergence tarifaire des dotations soin et dépendance des EHPAD, à terme le gain en recette est de 267K€,
- L'amélioration du taux d'occupation de l'EHPAD Lucie Pellat à partir de 2020,
- La mise en œuvre de la tarification solidaire à compter de janvier 2020,
- La mise en œuvre du tarif socle au sein de l'EHPAD Lucie Pellat à compter de septembre 2019,
- L'ouverture de l'EHPAD Flaubert qui permet une amélioration financière

- estimée à 470K€, toutefois il convient de prendre en compte cette estimation avec beaucoup de prudence car comme tout projet de nombreux éléments restent inconnus à ce jour. De nouvelles dépenses pourraient être identifiées tout au long de l'avancement du projet et ainsi venir réduire cette marge générée,
- La transformation de l'EHPAD Saint-Bruno en Résidence Autonomie permet de générer une économie de 95K€,
- La création de 2 UPG au sein de l'EHPAD Lucie Pellat se traduit par une stabilisation du résultat de cet établissement dont le modèle financier actuel est le plus sain des EHPAD.

Le tableau suivant présente la trajectoire financière des résidences autonomie.

En K€	BP 2019	BP 2020	BP 2021	BP 2022	BP 2023	BP 2024
Dépenses	3 952	3 993	4 019	4 039	5 283	5 329
Recettes	3 410	3 532	3 572	3 548	4 574	4 623
Résultat sans subvention ville	-542	-460	-446	-491	-709	-707

Sur la période, le résultat se dégrade de 165K€. Les éléments remarquables sur les Résidences Autonomie sont les suivants :

- Une augmentation des tarifs de 1,12% par an,
- L'intégration des LAM au sein de la résidence autonomie Le Lac optimise le taux d'occupation et permet ainsi de générer en année pleine une amélioration de 100K€. Lors du transfert des LAM à Delphinelles, il est fixé un objectif de redynamiser l'occupation de la résidence

autonomie Le Lac afin de ne pas dégrader significativement le résultat,

- Le modèle économique de l'éventuelle Résidence Autonomie Saint-Bruno présente une situation dégradée avec un déficit de 83K€ hors frais de siège.

Au cours de l'année 2019, ces deux projections financières seront reprises et affinées en fonction des éléments issus des études globales Saint-Bruno et Lucie Pellat.

Le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

2019 devrait être l'année de signature du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens. Sa signature avait été décalée afin de permettre un travail en collaboration avec les autorités de tarification autour de ce contrat tant sur les aspects financiers que sur les éléments liés à l'activité et à l'offre de service. La signature est prévue pour la fin du premier trimestre 2019.

Le travail de prospective financière fait suite à une analyse financière menée par l'Agence Régionale de Santé, en lien avec le Conseil Départemental et la Trésorerie Municipale, dans le cadre des travaux préparatoires au CPOM. L'audit de l'ARS portait sur les principaux ratios financiers tels que l'EBE – Excédent Brut d'Exploitation ou la CAF – Capacité d'Autofinancement – et pointait l'insuffisance financière des établissements sans financement Ville. Des objectifs financiers sur la durée du

CPOM ont été demandés au CCAS afin de redresser l'équilibre budgétaire des EHPAD et cela passe par l'atteinte d'un EBE cible. Pour rappel, l'EBE est la capacité de la structure à générer de la ressource par ses propres éléments d'activité (les éléments sur lesquels le gestionnaire peut agir) afin de financer à minima les charges financières, les dotations aux amortissements, charges exceptionnelles ainsi que le remboursement du capital de l'emprunt. Dans le cadre de la prospective élaborée, l'EBE cible est atteint à l'horizon Flaubert. Toutefois, sur les premières années la structure financière restera dégradée, la phase de négociation avec les autorités

La Tarification solidaire

La mise en œuvre du CPOM est aussi l'opportunité de réfléchir à une nouvelle forme de tarification. Cette réflexion avait démarré dès 2017 en raison du rebasage du tarif annoncé par le Conseil Départemental et dans le cadre de recherche de nouvelles recettes afin d'améliorer la situation financière des établissements.

En 2017, nous avons étudié la mise en place d'une tarification sociale puisque le rebasage du tarif se traduisait par une importante augmentation. Ainsi, l'application du rebasage permettait de générer une ressource supplémentaire ; une partie de cette manne financière aurait ensuite été reversée sous forme

de tarification sera donc le moment d'échanger autour des dotations soin et dépendance afin de bénéficier d'une convergence tarifaire plus rapide sur les premières années et ainsi de générer plus rapidement des recettes importantes et non négligeables pour les établissements (267K€ au total).

Aussi, suite à la récente réalisation de la coupe Pathos à l'EHPAD Lucie Pellat en vue de la signature du CPOM, l'établissement bénéficiera de moyens supplémentaires à hauteur de 81K€. Ce supplément de dotation soin sera versé en deux temps : une première moitié en 2020 et la dotation complète à compter de 2021.

d'aide sociale facultative aux résidents les plus modestes afin de limiter la hausse du tarif. Au cours de l'année le Conseil Départemental de l'Isère a manifesté sa réticence puis son refus quant à l'application de cette tarification, ce qui nous a amené à délaisser la tarification sociale.

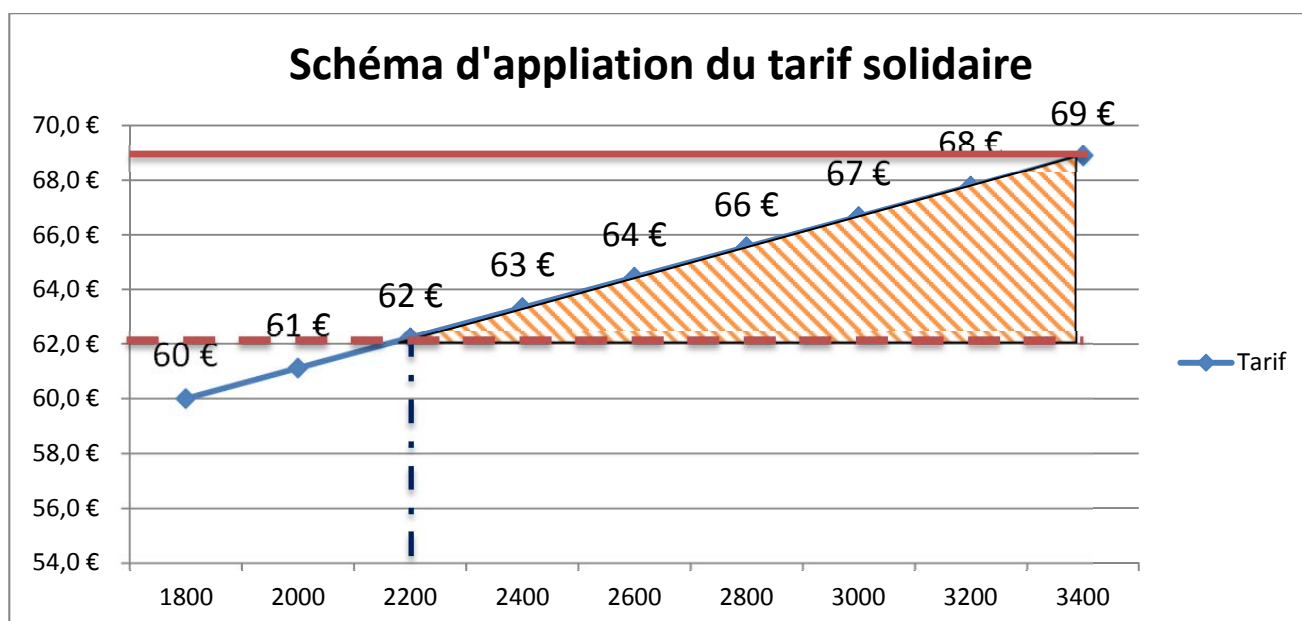
En 2018 nous avons donc étudié une autre forme de tarification dite « équitable » : la tarification solidaire. Cette tarification consiste en l'application d'un « surloyer » en fonction du niveau de ressources des résidents, elle n'implique pas de rebasage du tarif. Ce mode de tarification a déjà été éprouvé puisque mis en place par le groupe SOS (groupe associatif gérant 62 EHPAD) et donc accepté par plusieurs départements et à l'étude dans d'autres

départements. La tarification solidaire n'a pour le moment pas été mise en place dans le Département de l'Isère. La mise en place de ce dispositif nécessitera l'accord du Conseil Départemental.

Cette tarification permet une progressivité des tarifs et évite une augmentation

substantielle des tarifs pour les résidents les moins aisés. Contrairement à la tarification sociale, la gestion de ce dispositif est relativement simple et facilement absorbable par les services.

Cette tarification solidaire peut s'illustrer comme suit :

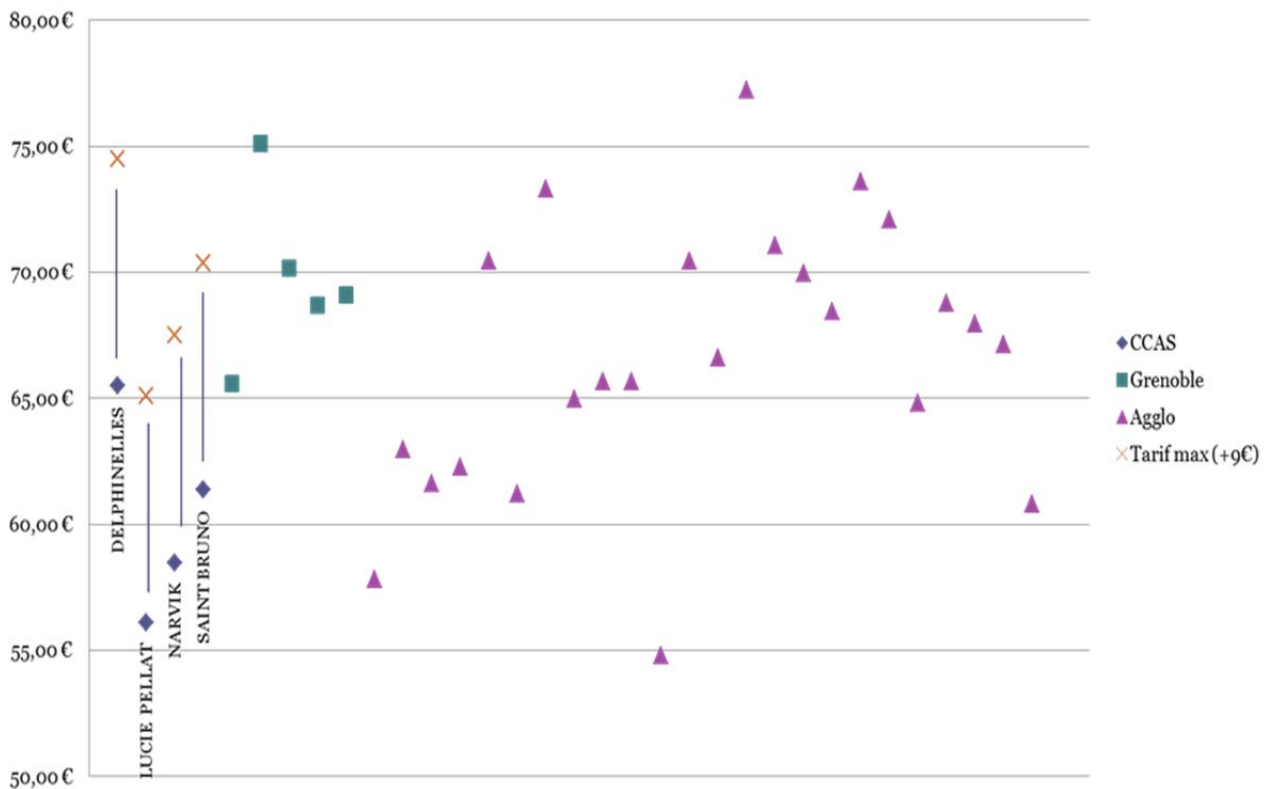


Les chiffres du graphique ne sont donnés qu'à titre d'exemple afin de mieux en appréhender le fonctionnement. En supposant un tarif hébergement de 60€, l'application du tarif solidaire débuterait à 62€, donc avec un surloyer de 2€, et serait plafonné à 69€, donc avec un surloyer de 9€ (partie hachurée). La détermination du niveau de ressources est actuellement à l'étude.

L'hypothèse étudiée à ce jour implique un surloyer linéaire et proportionnel aux

revenus des résidents, ce qui se traduira pas une multitude de tarifs. Toutefois, lors du cycle stratégique-budgétaire et de l'échange autour de cette tarification, il a été convenu de mener une réflexion plus approfondie sur l'inclinaison/l'inflexion de la droite.

Il conviendra aussi de déterminer le montant du surloyer plafond. Dans le cadre de l'étude menée à ce jour, le surloyer maximal a été fixé à 9€.



Ce graphique permet de comparer les tarifs de nos établissements à ceux des autres EHPAD de Grenoble et de l'agglomération. En intégrant le surloyer plafond maximal pour les EHPAD du CCAS, ce graphique montre que les tarifs resteront globalement dans la moyenne des tarifs appliqués dans l'agglomération. Seul l'EHPAD Delphinelles présente un tarif maximal se trouvant sur la tranche haute, toutefois l'étude menée sur les ressources des résidents de l'EHPAD Delphinelles montre qu'aucun d'entre eux ne sera pas concerné.

L'étude de cette tarification a été menée sur nos EHPAD et sur nos résidents actuels. L'objectif de cette étude est

d'apprécier l'intérêt de ce dispositif et surtout l'incidence sur nos résidents ainsi que sur les recettes générées. Le gain en recettes pour l'ensemble des EHPAD est estimé à 70K€, ce qui constitue une ressource non négligeable dans le travail actuel de redressement budgétaire de nos EHPAD.

Ce mode de tarification pose un principe fort, celui de l'équité dans notre politique de tarification et contribue à favoriser l'accès aux EHPAD en limitant la hausse du tarif. Aussi, cela permettra d'appliquer une tarification qui tient compte des revenus des usagers l'image de la Restauration à domicile, des EAJE ou encore du service de restauration en

Résidence autonomie. Par ailleurs, ce mode de tarification de l'hébergement pourrait éventuellement être élargi aux Résidences autonomie.

La réflexion devra également permettre de fixer une date de démarrage de ce dispositif.

Elément intégré dans le projet de BP 2019 :

Le Tarif socle

L'année 2019 sera aussi marquée par l'application du tarif socle au sein de l'EHPAD Lucie Pellat. Depuis le 30 décembre 2015, un décret définit la liste des prestations minimales délivrées par les EHPAD en matière d'hébergement, cela permet une plus grande transparence et facilite les comparaisons entre EHPAD. Les prestations du tarif socle incluent l'administration générale, la restauration, le blanchissage ainsi que l'animation de la vie sociale.

Hors, le fonctionnement actuel au sein de cet établissement permet à chaque résident de payer à la carte la restauration et le blanchissage. Cette situation crée une non-conformité à la réglementation suite au décret relatif au tarif socle ainsi qu'une importante perte

de recettes pour l'EHPAD pour la partie restauration.

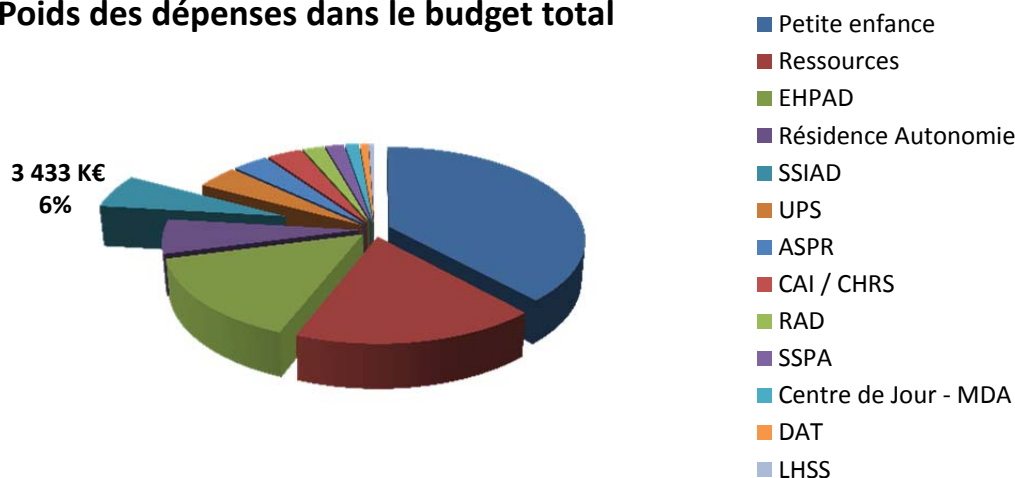
En année pleine, l'amélioration du résultat serait de 76K€.

Compte tenu de ce décret et de la demande de mise en conformité du Conseil Départemental, le BP 2019 intègre le tarif socle à l'EHPAD Lucie Pellat dès septembre 2019. Ce délais permet un accompagnement social par les services du CCAS pour les résidents les plus impactés.

Le Conseil Départemental nous a également demandé d'appliquer le tarif socle pour l'EHPAD Saint-Bruno qui présente un fonctionnement à la carte relativement similaire à celui de l'EHPAD Lucie Pellat. Compte tenu de l'incertitude sur le devenir de ce bâtiment, nous allons demander une dérogation pour cet établissement.

2.2 Le Service de Soins Infirmiers à Domicile

Poids des dépenses dans le budget total



Le Service de Soins Infirmiers à Domicile est en phase de stabilisation suite à une réorganisation démarrée en 2016. Il intègrera le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens avec les EHPAD. A ce jour, l'entrée en CPOM pour le SSIAD se fait dans un contexte où les perspectives sont difficiles à identifier. En effet, les incidences d'une nouvelle présentation du budget sous forme EPRD (Etats Prévisionnels de Recettes et Dépenses) et ERRD (Etats Réalisés des Recettes et Dépenses) ne sont pas connues. Il en est de même pour le calcul

de la dotation qui pourrait faire l'objet d'une refonte pouvant amener la prise en considération des éléments liés à l'activité comme cela est le cas pour le calcul des dotations soin et dépendance des EHPAD. Les perspectives à moyen et long termes sont soumises à une forte dépendance aux éléments externes et nationaux. En effet, la loi sur la perte d'autonomie annoncée par l'Etat pour 2019 pourrait avoir d'importants impacts sur ce service. Ses conséquences et les éventuelles opportunités ne sont pas encore connues à ce jour.

En K€	BP 2019	BP 2020	BP 2021	BP 2022	BP 2023
Avec taux de frais de siège accepté par l'ARS	-130	-139	-150	-161	-172
<i>Avec taux de frais de siège réel</i>	<i>-268</i>	<i>-277</i>	<i>-289</i>	<i>-301</i>	<i>-314</i>

Ce tableau présente l'évolution du résultat sur la période, il intègre le taux de frais de siège réel du service. Une seconde ligne est présentée avec le taux de frais de siège accepté par l'Agence Régionale de Santé à savoir 9%.

Globalement, le résultat se dégrade de 42K€ sur la période par rapport à l'objectif initial de – 100k€ de déficit. Cette dégradation reste contenue et s'explique principalement par l'évolution naturelle des dépenses de masse salariale. A cela s'ajoute en 2019 l'impact de la mise en œuvre de la nouvelle politique de rémunération qui représente environ 30K€ pour le SSIAD.

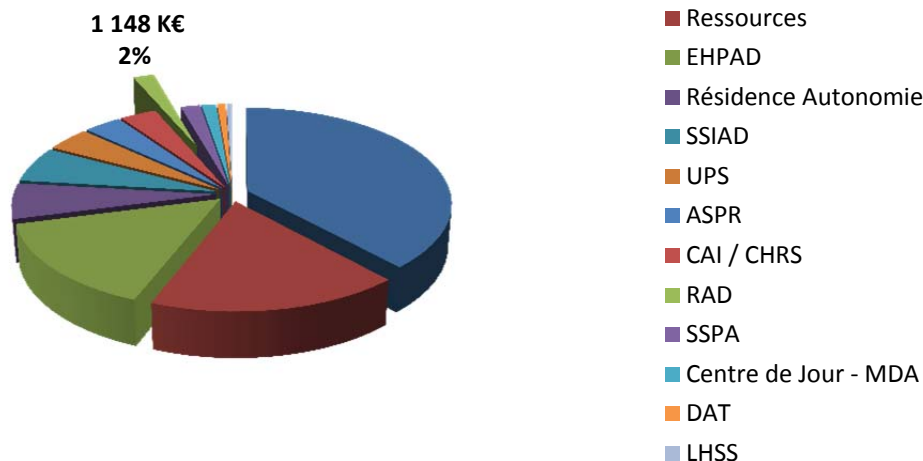
Les recettes provenant de l'ARS intégrées à cette prospective sont relativement prudentes compte tenu du manque d'éléments connus à ce jour.

Toutefois, la structure financière du SSIAD s'est fortement assainie depuis ces dernières années.

Parmi les perspectives à venir sur les prochaines années, il sera question d'affiner cette prospective au fil de l'eau notamment sur le volet masse salariale et sur le volet recettes en suivant tout particulièrement les débats nationaux sur l'évolution du financement de la perte d'autonomie.

2.3 Le Service de Restauration à Domicile

Poids des dépenses dans le budget total



Le service de Restauration à Domicile a fait l'objet d'une réorganisation entre 2016 et 2017 avec comme objectifs la redéfinition des activités des agents et du temps de travail, la restructuration des tournées, la recherche de stabilisation de l'activité ainsi que la réorganisation des activités support. Cette restructuration a amené une baisse de l'activité, toutefois le développement de la concurrence ainsi que l'augmentation des tarifs peuvent aussi être à l'origine de cette diminution. Pour rappel, le service a connu des

augmentations de tarifs en 2015 et 2016 mais depuis les tarifs sont restés stables. Afin de redynamiser l'activité du service, un plan de communication a été élaboré et lancé en 2018 afin de capter de nouveaux usagers et retrouver un niveau de repas livrés satisfaisant proche de celui de 2016. L'évolution cible voulue par ce plan de communication est de +5% par rapport à l'activité 2018, cet objectif est intégré aux recettes du budget prévisionnel 2019.

En K€	BP 2019	BP 2020	BP 2021	BP 2022	BP 2023
Dépenses	1'267	1'273	1'277	1'290	1'300
Recettes	995	1'000	1'005	1'014	1'024
Résultat sans subvention ville	-272	-273	-273	-276	-276

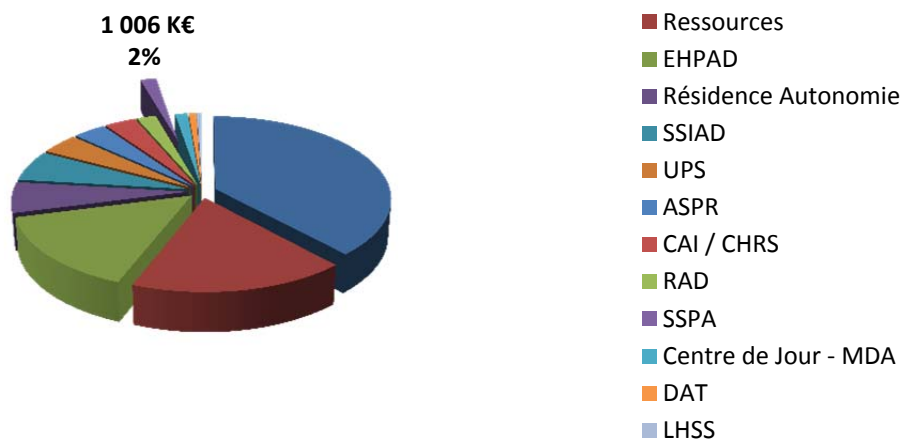
L'évolution du résultat du service reste stable sur toute la durée, cela s'explique en raison d'une faible variation des dépenses de repas. Concernant la progression naturelle de la masse salariale, celle-ci est absorbée par l'augmentation des recettes. L'amélioration des recettes résulte d'un objectif d'évolution annuelle de l'activité de +1%.

Lors du cycle stratégique-budgétaire, il a été décidé d'ouvrir un chantier sur la

tarification de la RAD. L'objectif de ce travail sera de refondre le mode de tarification actuel en supprimant le système par tranche de revenus des usagers et de s'orienter vers une tarification au plus proche des ressources. Ce travail sera aussi l'occasion de questionner l'augmentation des tarifs en envisageant l'éventualité d'une augmentation annuelle mais progressive des tarifs.

2.4 Le Service Social Personnes Agées

Poids des dépenses dans le budget total



Le Service Social Personnes Agées a aussi fait l'objet d'une restructuration qui a démarré en 2017. Le CCAS ayant arrêté le suivi social des personnes âgées non bénéficiaires de l'APA - Allocation Personnalisée d'Autonomie - car repris par le Conseil Départemental, le service a dû se réorganiser afin d'adapter l'effectif

à l'activité ainsi qu'aux moyens financiers. Le CCAS assure désormais le suivi social des bénéficiaires de l'APA. Le conseil départemental verse un forfait de 200€ par acte APA, la subvention ville complète le financement de ce suivi social. La prospective financière élaborée en 2017 prévoyait l'atteinte d'une

organisation cible en 2020. Le budget prévisionnel 2019 intègre l'organisation cible identifiée à hauteur de 19,5 ETP, le travail mené depuis 2017 et tout au long

de l'année 2018 s'est traduit par une adaptation de l'effectif plus rapide que celle prévue lors de la prospective initiale.

En K€	CA 2017	BP 2019	BP 2020	BP 2021	BP 2022	BP 2023
Dépenses	1'696	1'006	1'016	1'026	1'036	1'046
Recettes	793	526	531	536	542	547
Résultat sans subvention ville	-903	-480	-485	-490	-494	-499

Le budget prévisionnel 2019 présente une nette amélioration du résultat par rapport au compte administratif 2017 compte tenu principalement de l'importante baisse de la masse salariale not. le transfert de 3,9 ETP de CAS – Chargé d'aide sociale au service Aides Sociales Facultatives Domiciliation afin d'assurer la mission d'instruction d'aide sociale légale.

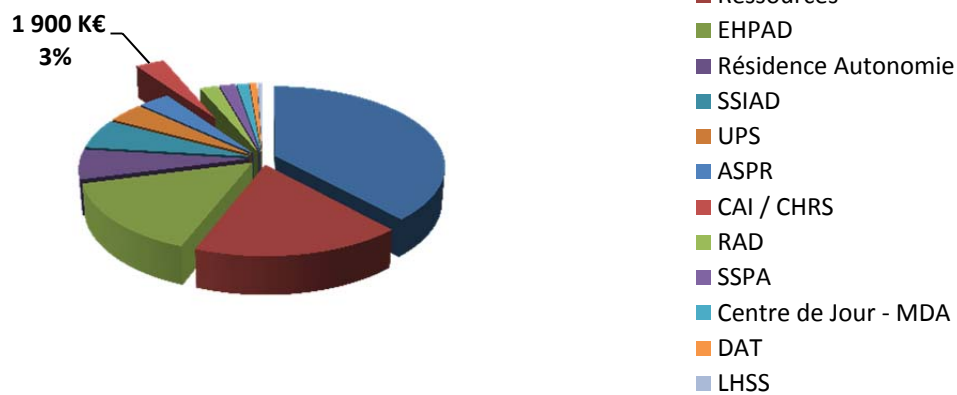
Globalement, le résultat reste stable sur la période avec une augmentation naturelle de la masse salariale compensée par l'évolution de l'activité estimée pour les prochaines années.

3

Action sociale – Lutte contre la pauvreté et la précarité

3.1 Un périmètre CHRS CAI qui s'élargit

Poids des dépenses dans le budget total



En 2018, le financement du CHRS Henri Tarze ainsi que du CHRS Centre d'Accueil Intercommunal a connu une baisse de 22K€ par rapport à 2017. Cette diminution de financement s'explique par des efforts budgétaires demandés aux DDCS, pour le Département de l'Isère cela correspond à une diminution de 2,9%.

L'année 2019 sera marquée par la signature du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens pour les deux CHRS du CCAS. Différents temps d'échanges ont eu lieu entre les services du CCAS et de la DDCS au cours de l'année. Concernant la dimension

financière, l'information importante à retenir est la non revalorisation de la dotation globale forfaitaire sur la durée du CPOM (le CPOM est signé pour une durée de 3 ans). Le financement de ces établissements est déjà insuffisant car l'équilibre budgétaire est permis par la subvention Ville à hauteur de 204K€. Les années à venir risquent d'accentuer le recours à la subvention Ville en raison d'une augmentation des dépenses et notamment la masse salariale qui ne peut être contenue.

En 2018, la DDCS a subventionné 16 nouvelles places d'hébergement d'urgence rattachées au CAI. La

subvention de départ 7,5k € était insuffisante et a donc fait l'objet d'importantes négociations ayant permis d'obtenir un financement final à hauteur de 10,5K€ par place ; Toutefois, cela reste insuffisant et pourrait même entraîner une dégradation de la situation financière lorsque ces 16 places (qui aujourd'hui correspondent pour 13 places à du logement dans le diffus) seront intégrées de manière pérenne au sein du CAI à l'issue des travaux qui seront menés courant 2019. A ce moment-là, les dépenses seront pérennisées, il restera alors à sécuriser les recettes.

De son côté, la DDCS se veut rassurante sur la pérennité du financement de ces places et indique que dans la mesure où ces 16 places subventionnées intègrent le périmètre du CPOM, celles-ci seraient pré-positionnées pour une contractualisation.

A l'issue des travaux du CAI, l'offre de logement dans le diffus fera l'objet d'un maintien uniquement si la DDCS assure un financement relativement suffisant pour supporter les dépenses de ces places supplémentaires.

En K€	BP 2019 périm. act.	BP 2019	BP 2020	BP 2021	BP 2022	BP 2023
Dépenses	1'961	2'116	2'223	2'239	2'250	2'268
Recettes	1'785	1'912	2'012	2'012	2'012	2'012
Résultat sans subvention Ville	-176	-204	-211	-227	-238	-256

3.2 La création des Lits d'Accueil Médicalisés

La création des LAM – Lits d'Accueil Médicalisés interviendra au cours de l'année 2019. L'ouverture des 20 places se fera progressivement sur la fin d'année 2019 à partir du mois de septembre. De façon transitoire, l'installation des LAM se fera au sein de la résidence autonomie Le Lac. Afin de permettre l'accueil de ces 20 places et de limiter la dégradation du taux d'occupation actuel de la résidence, différents travaux de réhabilitation seront réalisés sur la première partie de l'année. A terme, la création de l'EHPAD Flaubert permettra l'installation des LAM au sein

du bâtiment Delphinelles actuellement occupé par l'EHPAD. La capacité du bâtiment Delphinelles étant de 25 places, 5 places LHSS – Lits Halte Soins Santé – seront rattachées à cet établissement.

Une étude a été menée sur le modèle économique de ce nouveau dispositif pour le CCAS. Deux modèles économiques ont été élaborés afin d'apprécier le financement de ce dispositif et sa capacité à couvrir les dépenses estimées.

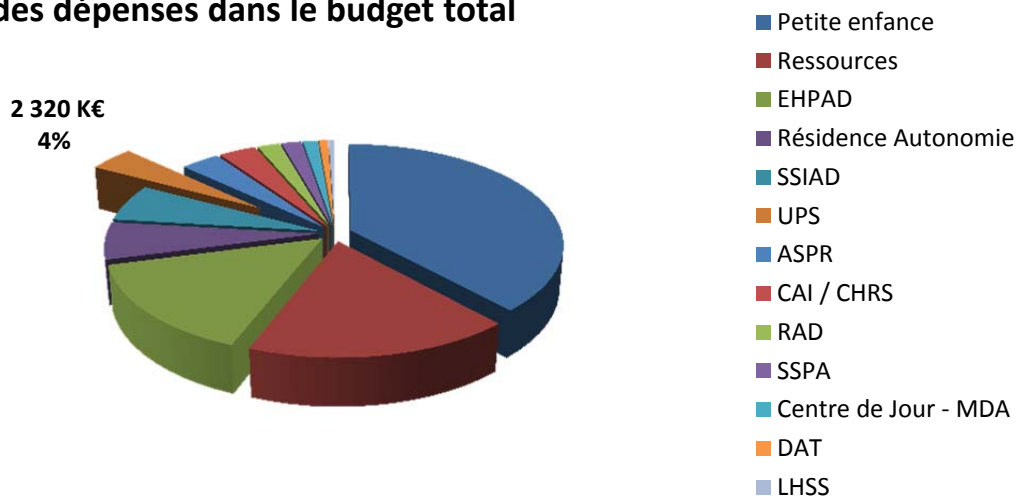
En K€	Résidence Le Lac Année pleine 2020	Delphinelles Année pleine 2022
Dépenses	1'478	1'687
Recettes	1'478	1'687
Résultat sans subvention Ville	-	-

Les deux projections présentent en année pleine des modèles financiers viables. Le financement de l'ARS à hauteur de 202,5€ par place et par jour permet l'atteinte d'un équilibre budgétaire.

Toutefois, il conviendra de suivre l'évolution de ce nouveau modèle notamment lors de la première année d'installation et lors de la phase transitoire afin de sécuriser et affiner ces prévisions.

3.3 L'évolution des services UPS - SATIS

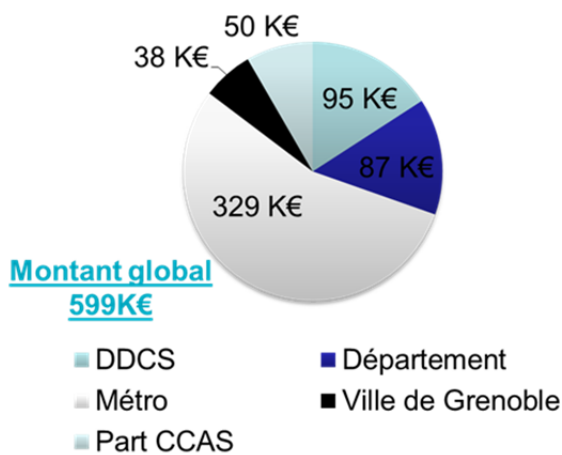
Poids des dépenses dans le budget total



L'année 2019 sera marquée par le transfert de deux dispositifs du pôle UPS – Urgence et Précarité Sociales – à savoir le dispositif MOUS – Maitrise d'œuvre Urbaine et Sociale – et le dispositif POHI – Pôle Orientation Hébergement Insertion. La MOUS fera l'objet d'un transfert à la Métropole et le POHI à la Fondation Boissel qui assurera cette mission d'information et d'orientation

pour l'ensemble du Département de l'Isère. Ces transferts devraient intervenir au 31 mars 2019.

Le transfert de ces deux services se traduira par une économie de 50K€ en année pleine pour le CCAS. Toutefois, le CCAS devra de façon transitoire assumer les charges inhérentes aux délais nécessaires du redéploiement total des agents.



Dans le cadre du plan municipal d'accès aux droits, le budget 2019 intègre les dépenses liées aux projets Caravane des Droits, Equipe Juridique Mobile ainsi que la Cellule Veille Jeunes Majeurs. Les dépenses correspondent principalement à de la masse salariale dont le financement est assuré par la Ville de Grenoble :

- Caravane des Droits : un mi-temps de travailleur social mis à disposition de la DAT,

- Equipe Juridique Mobile : un mi-temps de travailleur social mis à disposition de la DAT,
- Cellule Veille Jeunes Majeurs : un mi-temps de chargé de projet ainsi qu'un mi-temps de travailleur social mobilisé au CCAS.

3.4 Site d'hébergement du Rondeau : une pérennisation au sein du service des hébergements alternatifs

En 2018, il a été décidé de sécuriser ce dispositif RONDEAU initialement expérimental. Cela se traduira par d'importants investissements à venir sur les installations actuelles, la réhabilitation de chalets existants et l'acquisition de nouveaux chalets, la sécurisation juridique de l'occupation du terrain, ainsi que par l'intégration de ce dispositif d'hébergement au sein d'un service regroupant également la gestion des appartements d'instituteurs et le dispositif hôtelier du CCAS. Aux côtés des

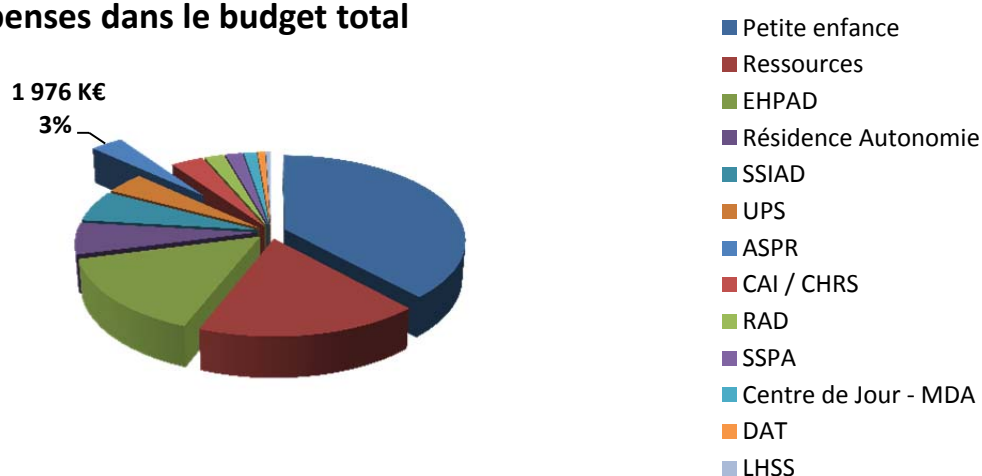
dispositifs de droit commun et de la MOUS, ce service incarne la contribution de la collectivité à la résorption des bidonvilles.

Le travail autour de ce projet étant en cours, l'incidence financière sur le modèle économique en fonctionnement n'est pas encore connue ni intégrée dans le BP 2019.

Concernant le volet investissement, les dépenses liées aux travaux et à l'acquisition des nouveaux chalets sont évaluées à 1M€.

3.5 Le Pôle Aides Sociales et Politiques Redistributives

Poids des dépenses dans le budget total



Concernant le pôle ASPR, l'élément marquant à venir est la revalorisation du « reste pour vivre » décidée lors du cycle stratégique-budgétaire pour les aides versées ; une décision dont les impacts financiers sont intégrés dans le budget prévisionnel 2019.

L'aide versée est octroyée en fonction des ressources des ménages afin de permettre un « reste pour vivre » de 8€ par jour et par ménage. Ce montant de 8€ n'a pas fait l'objet de revalorisation depuis 2008. Sur cette même période, le RSA – Revenu de Solidarité Active – a connu une revalorisation de 23%, l'AAH – Allocation aux Adultes Handicapés – de 37%, et l'ASPA – Allocation de Solidarité aux Personnes Agées – de 33%, ce qui

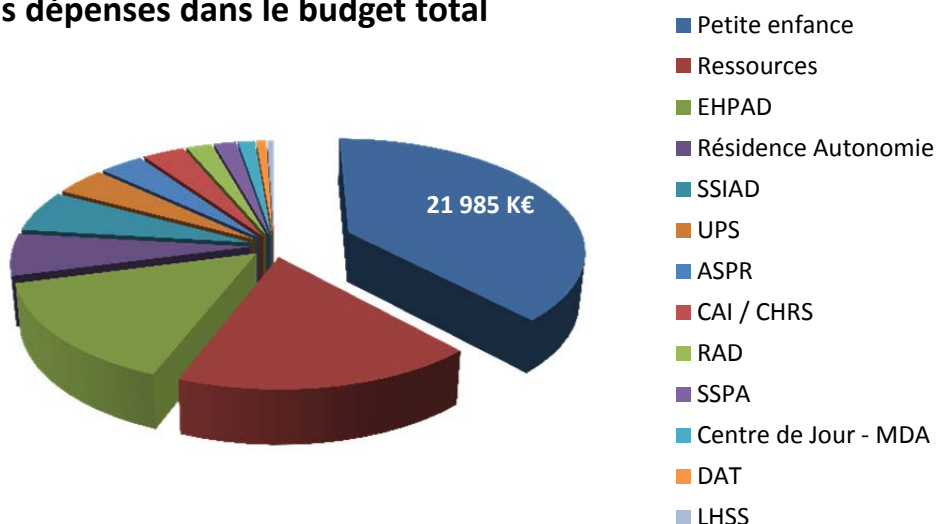
explique une diminution du recours aux aides par les ménages car ils n'entrent plus dans les critères et ne peuvent plus y prétendre. S'ajoute à cela l'augmentation du coût de la vie qu'il est nécessaire de prendre en considération, de 2008 à 2018 l'inflation a été de 12,97%. C'est dans cette optique qu'il a été proposé une revalorisation du « reste pour vivre » de 8€ à 9€ actée lors du cycle stratégique-budgétaire. L'impact financier de cette décision est de 90K€, une évaluation du montant qui repose sur le nombre de bénéficiaires actuels dont l'aide versée serait revalorisée et sur une estimation de nouveaux bénéficiaires pouvant prétendre à cette aide à la suite de la revalorisation du « reste pour vivre ».

	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de demandes	3016	2949	3148	3316	4070
Nombre de ménages	1977	1905	1930	2030	2150
Budget réalisé	572 K€	518 K€	520 K€	506 K€	500 K€
Tendance budgétaire		-9,45%	+0,42%	-2,6%	-2,2%

4

Action sociale – Petite Enfance

Poids des dépenses dans le budget total



4.1 L'évolution des recettes

Pour la première fois, le forfait PSU – Prestation de Service Unique – ne fera pas l'objet de revalorisation en 2019. Habituellement, ce forfait n'a cessé d'évoluer d'année en année et cela permettait d'avoir une certaine dynamique au niveau des recettes du secteur de la petite enfance. La tendance des dernières revalorisations était déjà en baisse. En effet, l'évolution entre 2015 et 2016 a été de 3% alors qu'entre 2017 et 2018 elle a été d'1,5%. L'absence de revalorisation constitue donc un manque à gagner de l'ordre de 200K€ soit un montant significatif et non négligeable pour les EAJE.

La nouvelle Convention d'Objectifs et de Gestion de la CNAF prévoit l'application de bonus à partir de 2019, le bonus « inclusion handicap » et le bonus « mixité sociale ».

Le bonus « inclusion handicap » a pour objectif de compenser les surcoûts observés par les établissements d'accueil du jeune enfant qui accueillent des enfants en situation de handicap. Ce bonus sera versé dès le premier enfant en situation de handicap accueilli au sein de l'établissement, le montant de ce bonus pourrait s'élever à 1300€ par place et par an. Ce montant de 1300€ correspond au montant plafond car le taux du bonus varie en fonction du

pourcentage d'enfants accueillis au sein de la structure. Une simulation a été réalisée sur nos EAJE afin de mesurer l'impact éventuel de ce bonus. Ainsi, 11 crèches seraient concernées. Toutefois, cela correspond à une image à un instant T et peut faire l'objet d'évolution d'une année à une autre. En considérant cette image et en partant du postulat prudent que le bonus versé serait le bonus minimum), la recette supplémentaire dégagée serait de 116K€. Ce montant est intégré au budget prévisionnel 2019.

Le bonus « mixité sociale » a quant à lui pour objectif de favoriser l'accueil des enfants en situation de pauvreté. Ce bonus est ainsi versé aux EAJE dont la

participation familiale moyenne est inférieure à un montant plafond aujourd'hui déterminé à hauteur de 0,75€ par heure. Le sens de ce bonus questionne car il s'apparente plus à un bonus « pauvreté » qu'à un bonus « mixité sociale » puisqu'il encourage la concentration au sein d'une même crèche d'enfants dont les revenus des familles sont faibles. Le bonus s'élèverait à 2100€ par place et par an. Un exercice de simulation a également été réalisé, 4 crèches seraient concernées. La recette générée par ce bonus pourrait être significative puisque l'estimation réalisée présente un gain de 276K€, un montant intégré au budget prévisionnel 2019.

4.2 Les chantiers à l'étude

Lors du précédent débat d'orientation budgétaire de 2018, il a été proposé d'ouvrir un chantier sur les modèles économiques des structures du secteur de la petite enfance. L'objectif de ce chantier étant de mieux appréhender le modèle financier de ces établissements, d'apprécier la structure de coût, d'analyser le coût de revient ainsi que la composition des recettes afin de faire émerger d'éventuelles marges de manœuvre.

C'est en ce sens qu'une étude financière a été menée au cours de l'année 2018 sur les deux types de structure d'accueil de la petite enfance à savoir les crèches familiales et les crèches collectives.

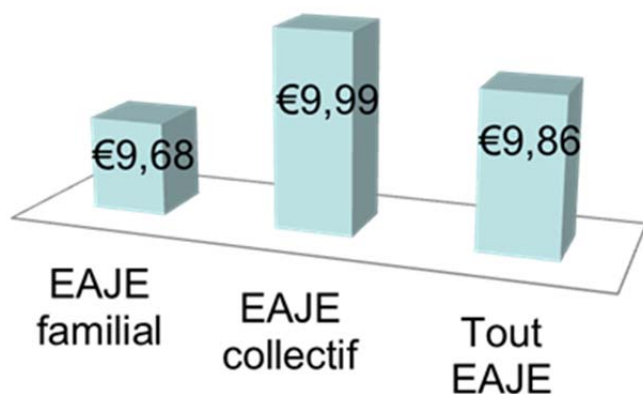
Le modèle économique des crèches familiales

Tout d'abord, il est important de définir ce que signifie « crèche familiale » au

CCAS. Une crèche familiale est composée d'une partie collective - enfants accueillis

au sein d'une structure - et d'une partie familiale – enfants accueillis auprès des assistantes maternelles.

La première étape de cette étude repose sur l'analyse du coût de revient moyen d'une heure d'accueil par type de



Ce graphique démontre qu'à occupation identique, le coût de revient est plus faible de 0,31€ au sein d'un EAJE familial. Cela s'explique par une structure de coût

structure. Cette comparaison des coûts de revient (le coût de revient horaire correspond à l'ensemble des dépenses nécessaires pour une heure d'activité) s'est faite sur la base d'un taux d'occupation identique à 70%.

différente. Le tableau suivant présente la composition des dépenses pour une heure d'accueil d'enfant.

	EAJE familial	EAJE collectif
Masse salariale	9,15 €	8,74 €
Charges de fonct. et de structure	0,53 €	1,25 €

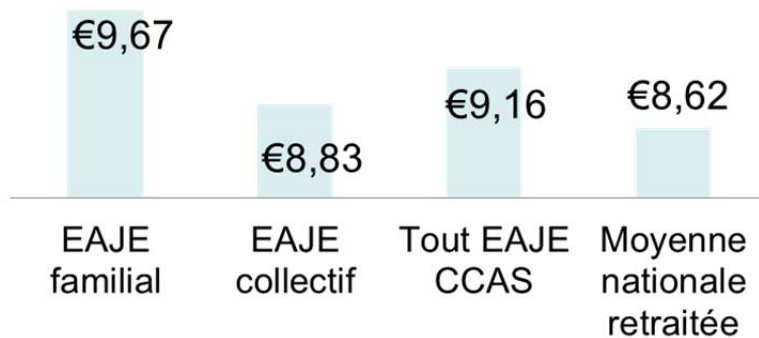
L'EAJE collectif présente des dépenses de masse salariale moins importantes qu'un EAJE familial (-0,41€), ce qui s'explique par la présence des assistantes maternelles au sein des EAJE familiaux. A l'inverse, les charges de fonctionnement et de structure sont beaucoup plus conséquentes pour un EAJE collectif

(+0,72€). Pour les EAJE familiaux ces charges ne sont supportées qu'en partie par le CCAS les enfants étant accueillis principalement au domicile de l'assistante maternelle. L'analyse de ces deux postes de dépenses explique la différence du coût de revient car l'écart des charges de structure est plus significatif que l'écart de masse salariale et constitue ainsi la

principale raison d'un coût de revient plus fort en EAJE collectif.

En procédant à une analyse comparative du coût de revient par structure, mais

cette fois-ci en considérant la réalité du taux d'occupation, la conclusion est différente. La comparaison suivante s'est faite sur la base de l'activité réelle 2017.



Ce graphique présente donc un tout autre résultat puisque le coût de revient horaire d'un EAJE familial est de 9,67€ contre 8,83€ pour un EAJE collectif soit une différence de 0,84€. La principale cause

de cette différence réside donc dans le taux d'occupation et montre que l'efficacité des dispositifs dépend principalement du taux d'occupation.

	EAJE familial	EAJE collectif	Tout EAJE CCAS
Taux d'occupation moyen	70,08%	79,15%	75,42%

La différence de taux d'occupation entre les deux structures est très significative, l'écart est de 9,07 points.

Cette différence s'explique par le fonctionnement des crèches familiales et de la spécificité des « jardins d'enfants ». En effet, la particularité des « jardins d'enfants » réside dans le fait que les enfants des assistantes maternelles sont accueillis une demi-journée au sein de la structure collective. Pour permettre cet

accueil, il est nécessaire de libérer des places d'accueil au sein de la partie collective de la crèche familiale, provoquant un impact direct sur le taux d'occupation de la « crèche familiale ». A cela s'ajoute la contrainte liée à l'âge des enfants accueillis auprès des assistantes maternelles qui rend difficile l'optimisation de ce taux d'occupation.

Ce taux d'occupation moindre au sein de ces EAJE familiaux se traduit par une

perte de ressources, dont le montant est évalué à 582K€.

Par conséquent, le financement supporté par le CCAS par place est plus important

pour les structures familiales à savoir 7131€ au lieu de 6375€ pour une place au sein d'un EAJE collectif.

	EAJE familial	EAJE collectif	Tout EAJE CCAS
Financement CCAS à la place	7'131 €	6'375 €	6'679 €
Nombre de places	518	771	1289

Dans un deuxième temps : Une analyse plus détaillée a été menée sur les crèches familiales. Il a été procédé à une comparaison entre les crèches familiales dont la composition des places est

différente. Ainsi, en comparant l'EAJE Marie Curie et l'EAJE Les Castors dont les coûts de revient horaire sont respectivement de 8,75€ et 10,52€, un écart conséquent apparaît.

	Nombre de places	Nombre de places collectives	Nombre de places familiales*	Taux d'occupation
EAJE Marie Curie	69	60	9	73,35 %
EAJE Les Castors	70	10	60	64,94 %

**Une place familiale correspond à une place auprès d'une assistante maternelle*

Les causes de cet écart s'expliquent par les éléments suivants :

- La répartition du nombre de places familiales au sein d'une crèche a une incidence directe sur le taux d'occupation et donc sur le coût de revient horaire,
- Une crèche qui accueille un nombre significatif de places familiales doit

dégrader de façon importante le taux d'occupation de la part collective afin de permettre l'accueil des enfants dans le cadre des « jardins d'enfants ».

Cette tendance se vérifie et se confirme avec les autres crèches similaires.

Cette étude amène à se questionner sur les perspectives et les éventuelles orientations à donner à ce modèle.

Une des propositions d'optimisation serait de parvenir à une meilleure répartition des assistantes maternelles sur l'ensemble des crèches du CCAS. Lors du

cycle stratégique-budgétaire, il a été décidé de poursuivre cette réflexion au cours de l'année 2019 afin de préciser les différents scénarii possibles.

Le modèle économique des crèches collectives

Une analyse financière a été menée sur les crèches purement collectives. Cette analyse fait suite à la première étude menée lors du précédent DOB de 2018.

Cette analyse porte sur la taille des crèches et l'incidence que cela peut avoir sur le coût de revient horaire.

Le tableau suivant présente une comparaison du coût de revient horaire par taille de structure sur la base de l'année 2017.

	Coût de revient moyen théorique (TO 79%)	Coût de revient réel moyen
Petite (18-20)	9,37 €	9,10 €
Moyenne (25-40)	9,60 €	9,65 €
Grande (60-73)	8,11 €	8,11 €
Global	8,85 €	8,83 €

La tendance identifiée lors de l'analyse de l'activité 2016 se confirme avec les éléments 2017 présentés dans ce tableau. Des effets de seuil existent en fonction de la capacité d'accueil des crèches et cela aussi bien pour un taux d'occupation identique que pour le taux d'occupation réel, l'occupation réelle vient

d'ailleurs accentuer cette conclusion. Ainsi, cette étude démontre que les grandes crèches (60 places et +) sont les plus optimisées financièrement, les crèches ayant une capacité entre 25 et 40 places sont quant à elles les plus coûteuses.

Le taux d'occupation est-il une cause de ces écarts ?

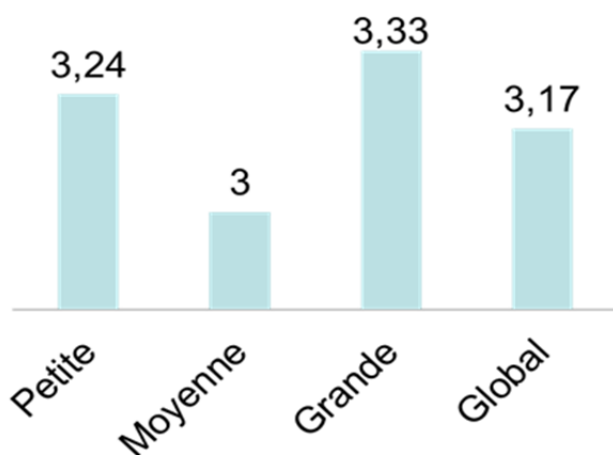
	Taux d'occupation moyen
Petite (18-20)	81,42 %
Moyenne (25-40)	78,81 %
Grande (60-73)	79,16 %
Global	79,15 %

Le taux d'occupation n'a pas d'incidence dans les écarts identifiés entre les moyennes et les grandes crèches. Toutefois, on constate que les petites crèches (20 places et moins) ont un meilleur taux d'occupation, elles seraient plus facile à remplir et correspondraient à une demande des familles. Cela permet de tirer le coût de revient horaire vers le bas car sans un taux d'occupation plus élevé, le modèle financier des petites crèches pourrait être fragilisé.

Quelle structure de coût et quel impact de la masse salariale ?

Les charges de fonctionnement et de structure diffèrent très peu selon les tailles de crèche, les différences de coût résident dans les dépenses de masse salariale.

Le graphique suivant présente le ratio d'encadrement théorique par taille de crèche. *Ce ratio correspond au nombre d'enfants pour un encadrant en moyenne sur l'ensemble des heures d'ouverture de la crèche au cours de l'année.*



Ce graphique met en évidence un ratio d'encadrement moyen plus important pour les grandes et petites crèches. Cette

analyse confirme l'existence d'effets de seuils en fonction de la taille de la crèche, les crèches moyennes se situant sur la partie basse du pallier. L'organisation et le fonctionnement de la crèche moyenne semble impliquer un calibrage en personnel plus important, ce qui diminue le nombre d'enfants par encadrant. Cependant, cet encadrement ne se traduit pas par une occupation plus forte, ce qui ne permet donc pas de dégager un niveau de recettes permettant de compenser ces « surcoûts » en dépenses.

	Part horaire financée par le CCAS	Part financée par le CCAS par place
Petite (18-20)	3,78 €	6'110 €
Moyenne (25-40)	4,46 €	7'413 €
Grande (60-73)	2,83 €	5'321 €
Global	3,59 €	6'375 €

Cette étude fera l'objet d'un approfondissement au cours de l'année 2019 afin de préciser les perspectives et les suites à donner à ce modèle. Pour optimiser financièrement le modèle économique des structures collectives, il pourrait être proposé de développer une

démarche patrimoniale sur le long terme afin d'améliorer le calibrage de nos crèches collectives tout en poursuivant le travail déjà démarré au cours de l'année 2018 sur les modèles RH et le rééquilibrage du taux d'encadrement.