

Centre Communal d'Action Sociale de la Ville de Grenoble

RAPPORT D'ORIENTATION
BUDGETAIRE 2020



Table des matières

Introduction	3
1 - Eléments généraux	4
1.1 La proposition de budget 2020	4
1.2 L'évolution de la masse salariale et des effectifs	5
1.3 La prospective financière pluriannuelle.....	6
2 - Politique Lutte contre la Précarité et la Pauvreté	13
2.1 Les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS)	13
2.2 Le dispositif des Lits d'Accueil Médicalisés (LAM)	15
2.3 Le Service des Hébergements Alternatifs (SHA)	15
2.4 Le service « Aller-vers, Accès Aux Droits » (AVAAD).....	16
2.5 La programmation pluriannuelle des investissements	17
3 - Politique Personnes Agées	18
3.1 Les EHPAD.....	18
3.2 Les Résidences Autonomie	19
3.3 Le service de restauration à domicile	20
3.4 Le SSIAD.....	21
3.5 La programmation pluriannuelle des investissements	22
4 - Politique Petite Enfance	24
4.1 Nouveau règlement de fonctionnement.....	24
4.2 Evolution de la PSU	24
4.3 Bonus mixité sociale et bonus inclusion handicap	25
4.4 Vente de places.....	26
4.5 Focus Modèle RH EAJE.....	26
4.6 La programmation pluriannuelle des investissements	28

Introduction

Contexte financier national

Ces dernières années, les administrations publiques ont été confrontées à un contexte financier particulièrement contraint au titre de l'effort de redressement des comptes publics voulu par le précédent gouvernement et poursuivi par l'actuel. Les collectivités territoriales ont ainsi dû faire face à une baisse significative des dotations de l'Etat et à d'importantes évolutions des mécanismes de financement à l'image notamment des dotations des EHPAD. A la suite de ce ralentissement des dotations de l'Etat, la maîtrise des dépenses publiques a constitué un autre enjeu majeur et s'est traduite par une contractualisation avec l'Etat pour les grandes collectivités. La Ville de Grenoble est concernée par cette contractualisation et se voit fixer l'obligation d'une limitation de la hausse des dépenses réelles de fonctionnement à 1,27% par an.

Le Projet de Loi de Finances 2020 présenté par le Gouvernement prévoit une croissance de 1,3% soit une baisse par rapport à la prévision initiale qui visait une croissance de 1,4%. Il prévoit également une diminution du déficit public à 2,2% du Produit Intérieur Brut contre 3,1% en 2019. Une perspective d'amélioration du déficit public qui se traduira une nouvelle fois par un effort demandé aux collectivités territoriales ; des collectivités qui devront aussi composer avec une inflation estimée à 1,4% pour l'année 2020

en hausse de 0,3 point par rapport à l'année 2019.

Contexte financier du CCAS

L'année 2020 sera marquée par la fin du mandat actuel, l'aboutissement du plan stratégique 2015-2020 et de la feuille de route 2018-2020. D'un point de vue financier, l'objectif de gestion sobre et équilibrée du budget poursuivi tout au long du mandat constituera toujours la boussole financière du CCAS en 2020 et animera cette année de transition et de transmission.

La préparation du budget 2020 du CCAS s'est faite dans la continuité de la stratégie financière mise en place ces dernières années dont le principal objectif est l'assainissement de la situation financière du CCAS. Malgré le contexte financier difficile de ces dernières années, les états financiers présentent une structure comptable en forte amélioration ainsi qu'une suppression progressive du passif. Toutefois, cette structure financière reste fragile et demande une vigilance accrue et constante afin de maintenir cette tendance et de prévenir d'une éventuelle dégradation.

Le périmètre du CCAS a connu quelques évolutions en 2019 et le budget 2020 intègrera ces éléments en année pleine à l'image des Lits d'Accueil Médicalisés ou encore le dispositif de Logement d'Abord ayant vu le jour au cours de l'année 2019.

1

Eléments généraux

1.1 La proposition de budget 2020

	Recettes	Dépenses
Budget prévisionnel 2020	58 760 913 €	58 760 913 €

Le budget présenté dans ce tableau fait état de l'ensemble des dépenses et des recettes du budget du CCAS, budget principal et budgets annexes. Il s'entend hors refacturations internes et sera le budget soumis au vote lors du Conseil d'Administration du 17 janvier 2020.

Globalement, les dépenses connaissent une évolution de +1'245K€ soit +2,16% par rapport à 2019. Quant aux recettes, elles connaissent une évolution de +1'168K€ soit +2%.

Les principaux faits marquants intégrant le budget prévisionnel 2020 et expliquant en grande partie les évolutions de dépenses et de recettes sont les suivants :

- L'ouverture du nouveau dispositif de Lits d'Accueil Médicalisés au 1^{er} septembre 2019 et dont le budget prévisionnel 2020 intègre les dépenses et recettes en année pleine. La création de ce nouveau dispositif constitue

l'évolution majeure du périmètre du CCAS entre 2019 et 2020. Les dernières années ont été marquées par d'importantes évolutions de périmètre avec des transferts de compétences, de directions ou de services. Au cours de l'année 2019, en complément de la création des LAM, il est à noter le transfert du POHI – Pôle Orientation Hébergement Insertion – à la Fondation Boissel et le dispositif MOUS – Maitrise d'œuvre Urbaine et Sociale – à La Métropole.

- La mise en œuvre de la seconde phase de la politique de rémunération avec la création d'une majoration « primo accueil social ». Cette majoration a été votée lors du Conseil d'Administration du 22 novembre 2019.
- L'application du tarif socle à l'EHPAD Lucie Pellat fin 2019 ayant un impact

significatif sur le budget 2020 de l'EHPAD tant en recettes qu'en dépenses.

- Concernant l'ensemble des EHPAD, la loi de financement de la Sécurité Sociale 2019 a entériné la décision d'une accélération de la convergence tarifaire de la section soin ayant pour impact une augmentation de la dotation soin de 115K€.
- Les nouvelles dispositions du règlement de fonctionnement des EAJE qui a pris effet au 1^{er} septembre 2019. Ces dispositions auront pour

conséquence une perte nette en recettes.

- L'expérimentation du dispositif de Logement d'Abord démarrée fin 2019 sera reconduite en 2020 et inscrite au budget prévisionnel.
- Ce budget prévisionnel intègre une reprise de résultat de -297K€. Ce déficit intégré au budget 2020 concerne les budgets annexes des résidences autonomes, du service de restauration à domicile et du centre de jour.

1.2 L'évolution de la masse salariale et des effectifs

La masse salariale du CCAS de Grenoble a connu d'importantes évolutions ces dernières années tant par des décisions nationales telles que le PPCR – Parcours Professionnel Carrières et Rémunération – ou l'évolution du point d'indice que par des décisions locales telles que la refonte de la politique de rémunération du CCAS. Les dispositions de cette dernière se sont appliquées en deux temps et dont la seconde aura un impact direct sur l'évolution de la masse salariale intégrée au budget prévisionnel 2020. Après l'application de la première phase de la refonte de la politique de rémunération en 2019 qui s'est traduite par une

augmentation de 500K€, la seconde phase quant à elle portant sur la majoration « primo accueil social » se traduira par une augmentation de 45K€ des dépenses de masse salariale en année pleine.

Au-delà de la politique de rémunération, la masse salariale connaîtra une importante évolution en 2020 et s'établirait à 44'516K€. Une hausse de 1'855K€ est prévue au budget prévisionnel 2020 et concerne le personnel permanent à hauteur de 970K€ ; la masse salariale du remplacement connaîtra une évolution de 885K€.

L'augmentation de la masse salariale des postes permanents s'explique par la création de postes en 2019 pour le dispositif des Lits d'Accueil Médicalisés (21 ETP), la structuration du Service des Hébergements Alternatifs, la réorganisation des directions d'action sociale, des ajustements apportés au sein de la Direction des Ressources Humaines ainsi que par l'effet GVT – Glissement Vieillesse Technicité.

Après une analyse approfondie des données de masse salariale (poste de dépenses ayant fait l'objet d'un important travail de fiabilisation ces dernières années), un pourcentage de non réalisation de la masse salariale des postes permanents a été pris en

compte et vient atténuer le montant inscrit au budget prévisionnel 2020.

Concernant la masse salariale du remplacement, l'analyse rétrospective fait ressortir un dépassement significatif des enveloppes inscrites aux précédents budgets. Il est donc proposé d'inscrire au budget prévisionnel 2020 une enveloppe de remplacement au plus proche des consommations réelles des derniers exercices, ce qui explique l'importante évolution par rapport au budget 2019.

Cette inscription budgétaire apportera une meilleure lisibilité des éléments de masse salariale tant pour les postes permanents que les enveloppes de remplacement.

	BP 2020 ETP	BP 2020 Masse salariale
Permanent	956	40'726K€
Remplacement		3'791K€

1.3 La prospective financière pluriannuelle

Bilan rétrospectif

L'analyse rétrospective réalisée a permis d'apprécier l'évolution de la situation financière du CCAS depuis 2014.

En 2014, les comptes de gestion présentaient une santé financière fortement dégradée. En effet,

l'ensemble des ratios financiers mettaient en exergue un état des finances du CCAS très affaibli et ne favorisant pas une pérennité financière sur le long terme. Parmi ces ratios et après retraitement d'erreurs d'annualité budgétaire en 2014, le résultat cumulé de fonctionnement

s'établissait à -2'580K€ et la capacité de désendettement à 13 années. A cela s'ajoute, un pilotage budgétaire défaillant et dysfonctionnant rendant difficile la prise de décisions et de mesures pertinentes permettant un retour à l'équilibre budgétaire.

Le contexte financier entre 2014 et 2019 a été particulièrement contraint pour le CCAS rendant complexe l'atteinte de l'objectif d'assainissement financier. Cette période a été marquée par d'importantes décisions à l'échelle nationale ayant des incidences significatives et directes sur le budget du CCAS. Sur le plan des dépenses, nous pouvons noter la mise en œuvre du PPCR – Parcours Professionnel Carrières et Rémunération – ou l'évolution du point d'indice. Sur le plan des recettes, cette période a été marquée par un fort désengagement des financeurs et autorités de tarification. A titre d'exemples :

- La CAF a fortement freiné l'évolution du forfait PSU sur cette période pour atteindre une évolution nulle en 2019,
- La mise en place des EPRD – Etats Prévisionnels de Recettes et de Dépenses – et des équations tarifaires pour calculer les montants de dotations soin et dépendance des EHPAD s'est traduite par la suppression des reprises de résultat déficitaire

par les autorités de tarification mais aussi par la nécessité pour les gestionnaires de limiter le montant des dépenses à hauteur de la dotation octroyée. Certaines spécificités des établissements ne sont pas prises en compte dans la formule de calcul et se traduisent pourtant par le besoin de disposer de moyens supplémentaires notamment en personnel. Par ces décisions, les autorités de tarification font peser le risque financier sur les gestionnaires d'EHPAD,

- Les dotations de l'Etat aux communes ont connu une importante baisse, le CCAS a été fortement impacté dans le cadre du plan de sauvegarde de la Ville de Grenoble avec une baisse de la subvention Ville de 1'250K€.

Ce contexte a nécessité la mise en place d'une stratégie financière adaptée afin d'assainir la situation financière du CCAS et d'aboutir à une meilleure maîtrise de sa gestion financière ; une stratégie financière poursuivant deux enjeux à savoir la fiabilité et la transparence. Ainsi, il a été défini une stratégie de reprise du passif, une stratégie de négociation avec les financeurs et la structuration d'un pilotage financier de l'institution efficace et performant.

Situation financière actuelle

La structure financière du CCAS a connu une nette amélioration. Le passif financier est ainsi passé de -2,6M€ en 2014 à -1,2M€ en 2019 tout en absorbant le plan de sauvegarde et les évolutions de dépenses contraintes. Le pilotage budgétaire mis en place a contribué de façon significative à cet assainissement et ce de part une meilleure connaissance des coûts et de fait une maîtrise des coûts, des prises de décisions éclairées et des négociations avec les financeurs plus abouties et constructives.

Toutefois, la santé financière reste fragile compte tenu de la présence d'un passif à hauteur de -1,2M€. Cette fragilité est renforcée par l'important travail de maîtrise et de diminution des coûts entrepris ces dernières années amenant le CCAS à être confronté aujourd'hui à un certain plafond dans la recherche d'optimisation des dépenses. La recherche d'économies devient limitée sans altérer l'offre de

service tant qualitativement que quantitativement.

Quant à l'optimisation des recettes, elle est tout aussi complexe en raison d'une dynamique de recettes quasi-absente. Le CCAS est soumis à une forte dépendance aux financeurs : la structure d'activités, d'établissements, de services du CCAS et leurs spécificités favorisent cette dépendance. Le poids du CCAS dans les décisions d'évolutions des recettes est limité voire inexistant (type évolution du forfait PSU CAF, mise en place des équations tarifaires etc...) en fonction des financeurs, ce qui ne facilite pas l'optimisation.

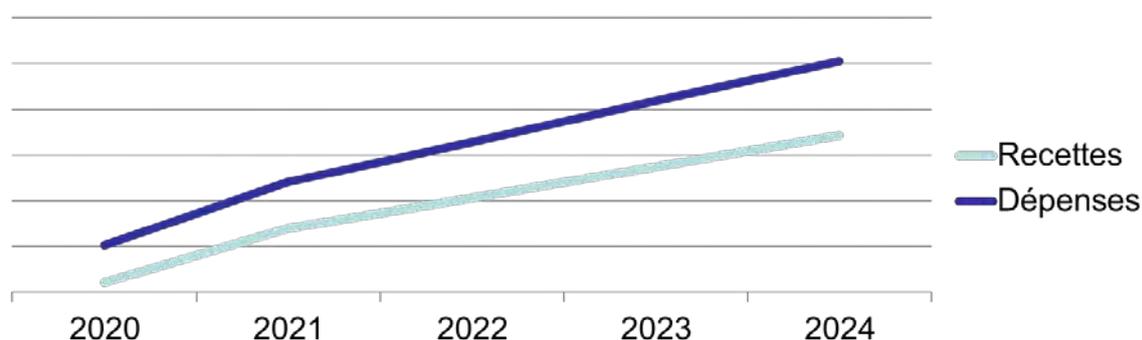
L'écosystème dans lequel se trouve le CCAS rend difficile l'atteinte de l'objectif de pérennité financière, comme en témoigne la prospective financière présentée ci-dessous. Les leviers que le CCAS peut activer tendent à se réduire de plus en plus.

Prospective financière

En K€	2020	2021	2022	2023	2024
Résultat d'exercice	- 409	-512	-614	-424	-513
Epargne brute	1'660	1'537	1'415	1'587	1'482
Encours de dettes	20'192	21'364	22'528	21'928	21'950
Capacité de désendettement	12,1	13,9	15,9	13,8	14,8

Dans ce contexte, cette prospective financière présente une dégradation dans les années à venir. Dès 2020 il est identifié un risque de déficit à hauteur de -409K€, un risque de déficit structurel et dont l'analyse tend à démontrer une tendance à l'accentuation d'année en année.

A périmètre constant, cette tendance s'explique par une dynamique de recettes (+0,58% d'évolution annuelle moyenne) plus faible que l'évolution des dépenses (+0,8% d'évolution annuelle moyenne). Cela se traduit par une insuffisance de ressources de l'ordre de 120K€ par an.



L'élément majeur de cette prospective financière permettant d'atténuer l'accentuation du déficit est la création de l'EHPAD Flaubert dont l'impact sur l'amélioration du résultat est estimée de façon prudente à 300K€ et inscrite en année pleine en 2023. Parmi les autres éléments ayant un impact positif sur le résultat, il est identifié à ce jour la convergence tarifaire des EHPAD ou la démarche patrimoniale entreprise au CCAS mais dont les effets sont attendus sur le long terme. Hormis ces éléments, les perspectives et projets en cours d'études au sein de l'institution non intégrés à cette prospective financière, tels que le travail mené sur les modèles RH des EAJE, risquent de se traduire par une augmentation des dépenses sans

évolution des recettes ; soit une dégradation directe des ratios.

Concernant l'épargne brute, elle connaît la même évolution que le résultat d'exercice et se dégrade au fil des années. L'encours de dettes quant à lui va s'accentuer entre 2020 et 2022 pour s'établir à 22'528K€ en 2022 en raison des opérations de travaux inscrites à la programmation pluriannuelle des investissements concernant les réhabilitations de 3 EAJE. En 2023, l'encours de dettes va connaître une baisse pour se stabiliser autour de 21'950K€ en 2024.

La dégradation de l'épargne brute et l'augmentation de la dette sont les deux causes de l'accroissement de la capacité de désendettement sur la

période notamment en 2022 où elle avoisine les 16 années.

Une vigilance sera à apporter sur la période 2020 à 2022 où l'ensemble des ratios se dégrade.

La programmation pluriannuelle des investissements non ventilés par direction 1

En K€	2020	2021	2022	2023	2024
Véhicules tout CCAS	100	100	50	50	50
Légionnelle	45				
Enveloppe accessibilité	50	200	200	200	200
Enveloppe économie d'énergie	200	200	200	200	200
Informatique	400	450	390	300	300
Achat opération déchet/tri	150				
Claudiel	46				
Audit patrimonial	200				
Mobilier - matériel	40	100	100	100	100
Total	1'231	1'050	940	850	850

Focus Audit patrimonial :

Le CCAS de la ville de Grenoble va confier une mission d'audit patrimonial à un prestataire pour une partie de son patrimoine situé sur la commune (22 bâtiments).

L'objectif pour le CCAS de la ville de Grenoble est multiple :

- Avoir une vision globale sur son patrimoine et sortir des logiques de coup par coup et de travaux d'urgence,
- Anticiper les besoins d'investissement, d'adaptations réglementaires et de maintenance du bâtiment et des équipements liés au bâti,

¹ La programmation pluriannuelle des investissements par politique d'action sociale sera développée dans la suite du document

- Eviter l'obsolescence du bâti et des équipements liés au bâti,
- Identifier des pistes d'économies à moyen et long termes,
- Hiérarchiser les besoins d'intervention,
- Définir un plan pluriannuel d'investissement compatible avec ses capacités d'investissement, incluant notamment :
 - o la réalisation des rénovations techniques indispensables à un fonctionnement pérenne des bâtiments pour les 12 prochaines années dont :
 - l'éventuelle réfection des étanchéités,
 - l'amélioration thermique des bâtis complétée d'une évolution éventuelle du mode de chauffage,
 - l'éventuelle reprise des réseaux,
 - o la mise en conformité de la sécurité incendie,
 - o le remplacement des équipements vétustes,
 - o la reprise des aménagements extérieurs.

Cette étude s'inscrit pleinement dans le plan stratégique du CCAS de la Ville de Grenoble et notamment dans la volonté de refondre sa stratégie patrimoniale.

L'objectif de cet audit est donc de définir l'enveloppe prévisionnelle du coût des opérations nécessaires à la pérennisation du patrimoine immobilier du CCAS de la ville de Grenoble et de permettre une hiérarchisation des travaux.

Focus Enveloppe accessibilité :

L'Agenda d'Accessibilité Programmé (Ad'AP) accordé au CCAS de la ville de Grenoble par le préfet le 24 mars 2016 pour une durée de 9 ans concernait initialement 89 ERP pour un budget de 4,1 M€ TTC.

Compte-tenu de la stratégie patrimoniale du CCAS, des études et des travaux réalisés ou en cours, il reste 45 ERP à rendre accessible pour une estimation du coût des travaux de 370K€ HT.

Le CCAS de la ville de Grenoble a décidé de déléguer au mandataire le soin de faire réaliser ces travaux de mise en accessibilité en son nom et pour son compte dans ces 45 établissements.

Focus Enveloppe économie d'énergie :

Dans le cadre du Plan d'actions Air-Energie-Climat, une enveloppe pour réaliser des travaux permettant de faire des économies d'énergie est définie avec des opérations ciblées dont une participation financière au renouvellement de deux chaufferies dans

des ensembles de bâtiments partagés entre la Ville et le CCAS fonctionnant au gaz naturel et figurant parmi les plus anciennes de son parc :

- La chaufferie assurant le chauffage de l'ensemble « Maison des Habitants Capuche » et « Etablissement d'Accueil de Jeunes Enfants La Voie Lactée », Chaudière de 173 kW, datant de 1988,
- La chaufferie assurant le chauffage de « l'ensemble Eaux Claires » (Maison des Jeunes et de la Culture, Locaux associatifs, Relais Assistantes Maternelle et Service Social Personnes âgées), Chaudière de 300 kW, datant de 1989.

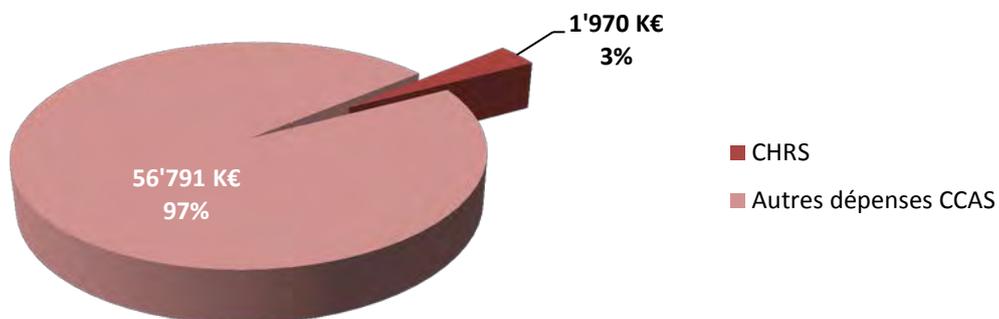
Ces deux chaufferies gaz seront remplacées par des sous-stations raccordées au réseau de chauffage urbain métropolitain.

2

Politique Lutte contre la Précarité et la Pauvreté

2.1 Les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS)

Poids des dépenses hors refacturations dans le budget CCAS



L'année 2019 a été marquée par la signature d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens avec la Direction Départementale de la Cohésion Sociale pour le CHRS Henri Tarze et le CHRS Centre d'Accueil Intercommunal. Il s'agit du premier CPOM CHRS signé dans le département de l'Isère. De nombreux échanges ont eu lieu entre les services de la DDCS et du CCAS au cours des années 2018 et 2019 afin d'aboutir à cette signature le 23 décembre 2019. Ce CPOM a été signé pour une durée de 3 ans s'étalant du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2021 ; malgré une signature intervenue en fin d'année

2019, la date de prise d'effet de ce CPOM est bien le 1er janvier 2019.

Les discussions avec la DDCS avaient pour objet de définir les objectifs qualitatifs en termes d'offre de services et des moyens financiers octroyés pour assurer le financement de l'activité et la réalisation des objectifs. Sur le plan financier, la dotation globale commune a été fixée à hauteur de 1'575K€ pour 118 places pour l'année 2019 soit aucune revalorisation par rapport à 2018 (13,3K€ par place). Il est à noter que la DDCS ne peut s'engager sur un maintien ou une revalorisation positive de cette dotation sur toute la durée du

CPOM en raison d'une dotation régionale qui ne devrait pas évoluer positivement et les perspectives sont plutôt à la baisse ; une baisse qui pourrait donc impacter la dotation globale commune des CHRS du CCAS sur les années 2020 et 2021. L'absence de perspectives d'évolution de la dotation questionne fortement la pérennité financière des CHRS sur le long terme, un financement par le biais de la subvention communale sera inévitable afin de financer ces établissements ; des établissements qui devraient théoriquement être financés en totalité par la dotation globale commune de la DDCS.

Toutefois, les négociations ont pu aboutir à l'intégration sous statut CHRS de 16 nouvelles places au CHRS CAI suite à la réalisation des travaux après le départ du POHI ayant permis d'augmenter le nombre de places au CHRS CAI. Ces 16 nouvelles places vont donc avoir un financement pérenne et assuré (mais par le biais d'une subvention annuelle sans garantie d'octroi) à compter du 1^{er} janvier 2020. Le montant financé par place est porté à 13,3K€ par an depuis le 1^{er} janvier 2019, cela permet un même niveau de financement que les autres places contractualisées.

Au cours des échanges avec la DDCS, il a été question de crédits non reconductibles au titre du plan pauvreté. En effet, le CCAS peut prétendre à bénéficier de ces crédits

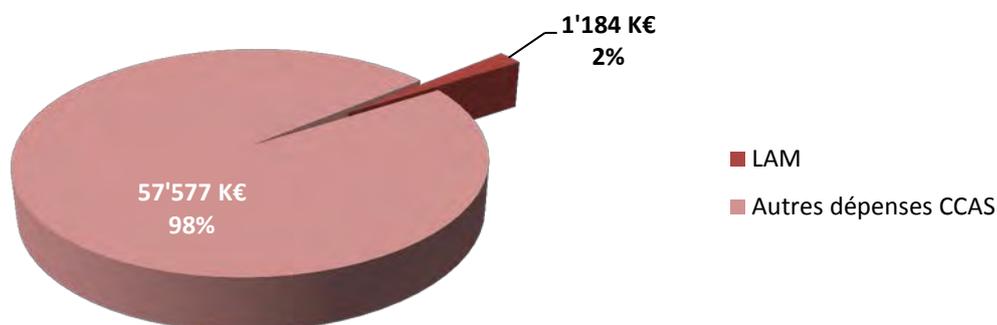
en raison du profil des publics accueillis en CHRS ou pour des actions mises en œuvre. Ces CNR pourront éventuellement permettre de compenser la baisse de la dotation globale commune mais par définition ces crédits ne sont pas pérennes et ne pourront garantir l'équilibre financier dans la durée.

L'année 2020 sera caractérisée par le désengagement total de la Métropole dans le financement du CHRS CAI. Jusqu'en 2018, la Métropole assurait un financement à hauteur de 35K€ par an, ce financement a été réduit de moitié en 2019 et sera nul à partir de 2020.

L'expérimentation du dispositif « Logement D'Abord » sera poursuivie au cours de l'année 2020. Le budget de ce dispositif est intégré en totalité et sur une année complète au budget prévisionnel 2020. A ce jour, les dépenses de ce dispositif sont estimées à hauteur de 93K€ et les recettes certaines à hauteur de 30K€ qui correspondent à une subvention de la Métropole. Ce dispositif présente un besoin en autofinancement de 63K€, l'année 2020 constituera donc une année de recherche de financement afin de limiter le recours à l'autofinancement et de stabilisation du modèle économique de ce dispositif. Des négociations avec la DDCS au titre de ce dispositif ont d'ores et déjà démarré.

2.2 Le dispositif des Lits d'Accueil Médicalisés

Poids des dépenses hors refacturations dans le budget CCAS



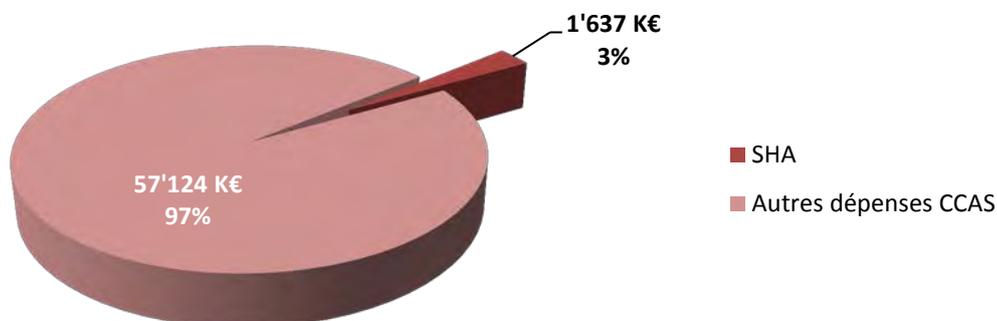
Le dispositif des Lits d'Accueil Médicalisés s'est mis en place en 2019 au sein de la Résidence Autonomie Le Lac avec l'accueil des premiers patients au 1^{er} septembre 2019. A terme, les LAM s'installeront au sein du bâtiment Les Delphinelles (actuel EHPAD Les Delphinelles) lorsque l'EHPAD Flaubert aura ouvert ses portes. Tout comme le dispositif « Logement D'Abord », l'année 2020 constituera la première

année de fonctionnement du dispositif en année pleine et donc l'intégration de l'ensemble des dépenses et des recettes au budget.

L'intégration des LAM au BP 2020 constitue l'évolution principale du budget global CCAS par rapport à 2019. Le budget des LAM représente en dépenses 1,6M€ (charges totales dont refacturations) et autant en recettes.

2.3 Le Service des Hébergements Alternatifs

Poids des dépenses hors refacturations dans le budget CCAS

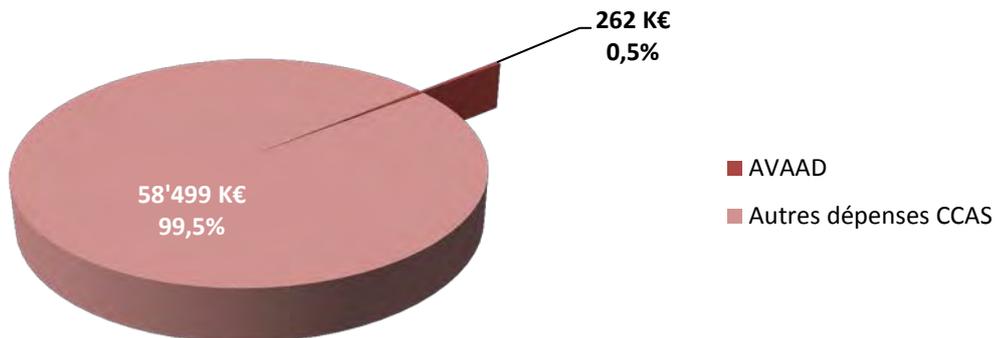


Le projet de réorganisation démarré en 2018 a permis d'aboutir au cours de l'année 2019 à la structuration du Service des Hébergements Alternatifs regroupant le dispositif du Rondeau, le dispositif hôtelier ainsi que les appartements diffus. Le budget 2020 du SHA s'établit à hauteur de 1'636K€ et présente une augmentation de 386K€ par rapport au budget des précédents dispositifs. Une augmentation qui s'explique par la création de 2,4 postes à temps plein

ainsi que la mise en place d'une aide sociale facultative pour les ménages du Rondeau. La DDCS n'augmentant pas son financement, il s'agira ici de financer ces nouvelles dépenses par la subvention communale, ainsi la part financée par la subvention Ville se porte à 570K€. A cela s'ajoute le financement des dépenses d'hôtels qui sont refacturées à la Ville de Grenoble chaque année, au titre de l'année 2020 le montant budgété en dépenses est de 500K€.

2.4 Le Service «Aller-vers, Accès Aux Droits»

Poids des dépenses hors refacturations dans le budget CCAS



Le service « Aller-vers, Accès Aux Droits » sera marqué en 2020 par l'expérimentation de la Caravane Des Droits, une expérimentation ayant démarré en décembre 2019 et s'étalant sur 4 mois. Il est intégré au BP 2020 le montant de l'expérimentation pour 3 mois en dépenses soit 9K€ avec une répartition du financement à même

hauteur entre le CCAS et la Ville. A la suite de cette expérimentation, un bilan sera réalisé afin de déterminer la pérennisation ou non de ce dispositif. En cas de pérennisation, le modèle financier sera à analyser afin d'identifier une structure de financement durable.

2.5 La programmation pluriannuelle des investissements

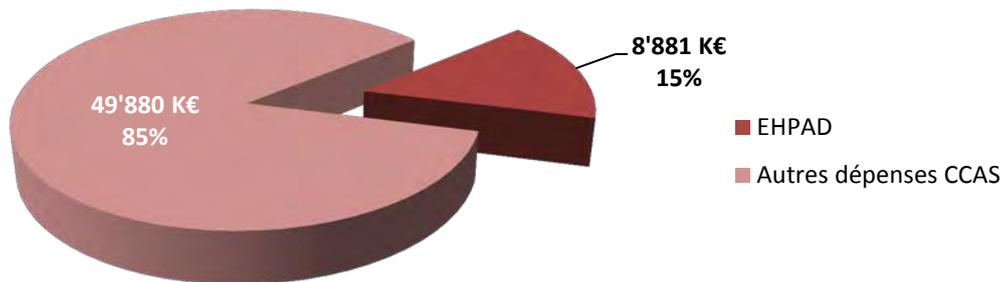
En K€	2020	2021	2022	2023	2024
Rondeau <i>Aménagement, renouvellement des équipements</i>	197				
CAI	140	300			
Travaux - maintenance	60	50	50	50	50
Mobilier - matériel	50	50	50	50	50
<i>Total DASLPP</i>	447	400	100	100	100

3

Politique Personnes Agées

3.1 EHPAD

Poids des dépenses hors refacturations dans le budget CCAS



L'année 2020 marquera le démarrage des travaux pour le nouvel EHPAD Flaubert dont la livraison est prévue fin 2021 / début 2022. Ce nouvel EHPAD représente une évolution majeure de l'offre EHPAD sur le territoire grenoblois et poursuit une double ambition : l'amélioration significative de la qualité de services et l'amélioration de la structure financière des EHPAD.

Autre fait marquant prévu pour l'année 2020 : la signature du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens avec le Conseil Départemental de l'Isère et l'Agence Régionale de Santé pour les 4 EHPAD, le Centre de Jour et le SSIAD. Cette signature devait intervenir au cours de l'année 2019 comme le CPOM CHRS mais il a été convenu avec les autorités de tarification d'un report de cette

signature afin de poursuivre les temps de travail et d'échanges. Ce report permettra aussi au CD et à l'ARS d'apporter une réponse quant à la demande de financement exceptionnel des reports à nouveau déficitaires. En effet, afin d'assainir la situation financière des EHPAD avant l'entrée en CPOM, l'apurement des déficits antérieurs constitue un enjeu majeur ; c'est pourquoi le CCAS a demandé un soutien exceptionnel auprès des autorités de tarification au titre du compte 119 (766K€). Quant à l'apurement du compte 114 (954K€) qui concerne les dépenses refusées par les autorités de tarification, le CCAS en assurera l'apurement.

Concernant les tarifs des EHPAD, ils feront l'objet d'une évolution de 1.3% en 2020 ; décision actée lors du Conseil d'Administration du

22 novembre 2019. Cette évolution tarifaire représentera une augmentation des recettes de 57K€ et permettra de couvrir partiellement l'augmentation des dépenses qui est de 2,82%.

Le budget 2020 intègre une évolution de la dotation soin à hauteur de 115K€ pour l'ensemble des EHPAD. Cette évolution s'explique par une convergence tarifaire sur 2 ans (et plus sur 7 ans) pour la section soin suite à la loi de financement de la Sécurité Sociale 2019 permettant d'aboutir plus rapidement au niveau de dotation correspondant au besoin et à l'activité des EHPAD. Cette évolution sera similaire en 2021. Concernant la section dépendance, la convergence tarifaire interviendra lors de la signature du CPOM, l'impact financier sera de 33K€.

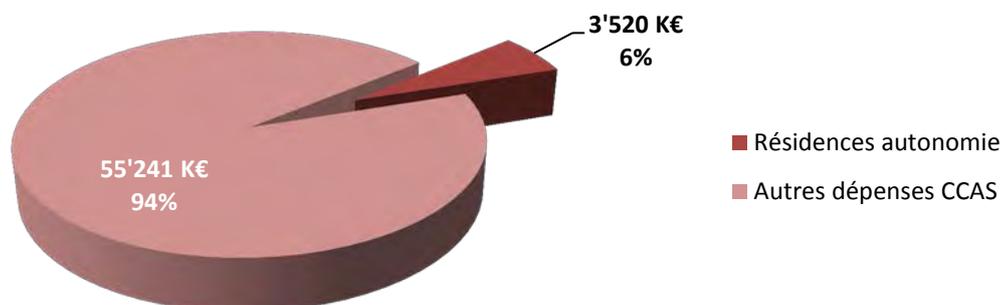
Fin 2019, le tarif socle a été mis en place au sein de l'EHPAD Lucie Pellat.

En effet, depuis 2015 un décret définit la liste des prestations minimales délivrées au sein d'un EHPAD en matière d'hébergement et intégrant le tarif socle (hébergement, administration générales, restauration, blanchissage et animation de la vie sociale). L'application de la réglementation se traduira par une augmentation des recettes hébergement (+130K€) mais aussi une augmentation des dépenses (+54K€) en ce qui concerne les dépenses d'alimentation et de blanchissage. Le budget 2020 intègre ainsi une amélioration du résultat de 76K€.

Concernant l'EHPAD Lucie Pellat, un important travail a été mené au cours du second semestre 2019 afin de retrouver un niveau d'occupation raisonnable de l'établissement suite à son importante baisse depuis 2017. Le taux d'occupation intégré aux prévisions budgétaires 2020 est de 92,08%.

3.2 Les Résidences Autonomie

Poids des dépenses hors refacturations dans le budget CCAS



Au cours de l'année 2019, une étude a été menée afin de définir les grandes orientations du modèle de « résidence autonomie CCAS » tant sur le plan qualitatif que sur le plan économique. Ce travail résulte des perspectives souhaitées d'évolution de l'offre de résidences sur le territoire et notamment le projet de construction d'une nouvelle résidence autonomie. Cette réflexion a constitué un préalable afin d'identifier les besoins et usages des personnes âgées, l'évolution de ces usages au cours des prochaines années et cela afin d'apporter une réponse adaptée.

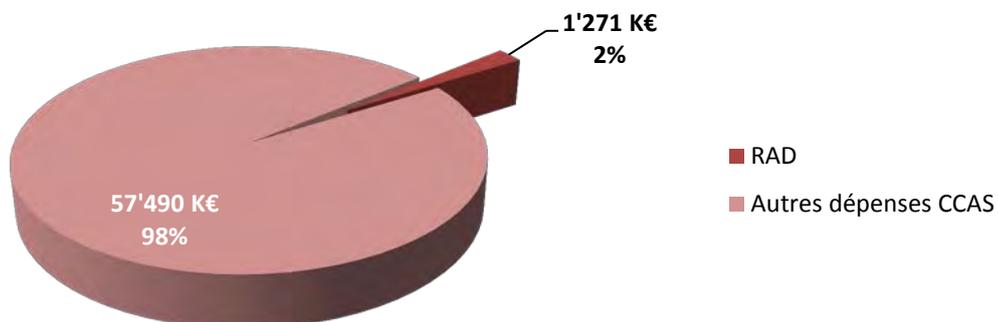
Les premières conclusions de ce travail se traduisent par une capacité de l'établissement d'environ 80 places, une structure bâtementaire adaptée aux usages actuels et futurs, un

modèle RH garantissant la prévention de la perte d'autonomie et favorisant le volet animation afin de répondre à l'enjeu de lieux de vie de nos établissements. Sur le plan financier, le modèle économique fait ressortir un besoin en subvention Ville à la place à hauteur de 1'500€ contre 2'400€ par place en moyenne pour les résidences autonomie actuelles du CCAS. Cette étude sera poursuivie au cours de l'année 2020 afin d'aboutir à des conclusions définitives et de disposer de l'ensemble des éléments dans le cadre de la construction d'une nouvelle résidence autonomie.

Le budget 2020 intègre une augmentation des tarifs de 1,2% pour l'ensemble des résidences autonomie ; une évolution tarifaire se traduisant par une hausse des recettes de 35K€.

3.3 Le service de restauration à domicile

Poids des dépenses hors refacturations dans le budget CCAS



Depuis la réorganisation du service de restauration à domicile en 2017, l'un des objectifs majeurs du service est de retrouver un niveau d'activité proche

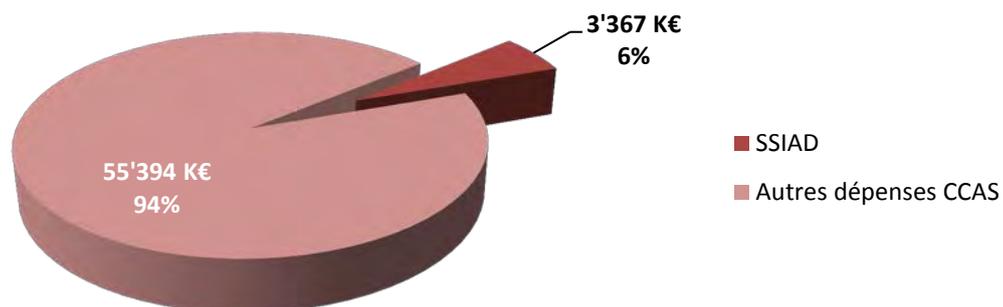
de celui des années antérieures et par conséquent de viser une certaine attractivité auprès des usagers potentiels et ce dans un secteur

d'activité de plus en plus concurrentiel avec l'émergence ces dernières années des acteurs privés. Au cours de l'année 2019, l'activité a connu une hausse et le plan de communication mis en œuvre porte peu à peu ses fruits. Sur cette base, le budget 2020 intègre une évolution de l'activité de 2% par rapport au réalisé des 6 premiers mois 2019. Toutefois, l'impact sur le

montant des recettes ne suit pas la même évolution en raison d'un glissement des usagers sur des tranches tarifaires plus basses. Sur le plan des dépenses, elles affichent une augmentation de 4% par rapport au BP 2019 (+52.5K€) essentiellement par une hausse du besoin estimé de remplacement en 2020.

3.4 Le SSIAD

Poids des dépenses hors refacturations dans le budget CCAS



Pour rappel, le Service de Soins Infirmiers à Domicile est un service qui intégrera le périmètre du CPOM avec l'ARS et le CD.

Le budget prévisionnel 2020 du SSIAD ne connaît pas d'évolution majeure si ce n'est une ventilation différente de certaines dépenses de masse salariale suite à la réorganisation des directions d'action sociale étant intervenue en 2019. La dotation « SSIAD renforcé » accordée par l'ARS en 2019 pour la prise en charge des situations lourdes

a été renouvelée à hauteur de 50K€, cela permet d'assurer la prise en charge d'un ETP d'infirmier. Toutefois, cela est insuffisant afin d'assurer une continuité de prise en charge sur l'ensemble des jours de la semaine, le besoin identifié est de 80K€. La négociation d'une revalorisation de la dotation « SSIAD renforcé » de 30K€ supplémentaire auprès de l'ARS constitue un véritable objectif afin de ne pas dégrader le résultat comptable du SSIAD ; résultat comptable qui s'est fortement amélioré depuis la

restructuration du service et qui tend à se stabiliser à un niveau proche de

l'équilibre (-35K€) avec un montant de subvention Ville fixé à 100K€.

3.5 La programmation pluriannuelle des investissements

En K€	2020	2021	2022	2023	2024
Rénovation des logements	200	100	100	100	100
RA Montesquieu <i>Sécurité Incendie</i>	250				
EHPAD Saint-Bruno <i>Etude globale</i>	50				
EHPAD Lucie Pellat <i>Aménagement des extérieurs</i>	141	335			
<i>EHPAD Flaubert Impact en fonctionnement / Redevance</i>	<i>13'000</i>				
EHPAD Flaubert <i>AMO, cuisine et mobilier</i>	20	379			
Travaux - maintenance	176	120	120	120	120
Mobilier - matériel	121	80	100	100	100
<i>Total Personnes Agées</i>	958	1'014	320	320	320

Focus Flaubert :

Construction d'un Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes, d'une surface plancher de 5 314m², à Grenoble, 20 rue Eugène Sue.

Les EHPAD Narvik, les Delphinelles et St Bruno, actuellement gérés par le CCAS, ne présentent plus une offre satisfaisante en matière d'accueil des personnes âgées

dépendantes (vétusté des locaux et/ou surcoût d'exploitation relatif à la taille de la structure).

Le CCAS de la Ville de Grenoble et l'Office Public de l'Habitat de la métropole grenobloise ACTIS se sont donc rapprochés pour construire un nouvel EHPAD.

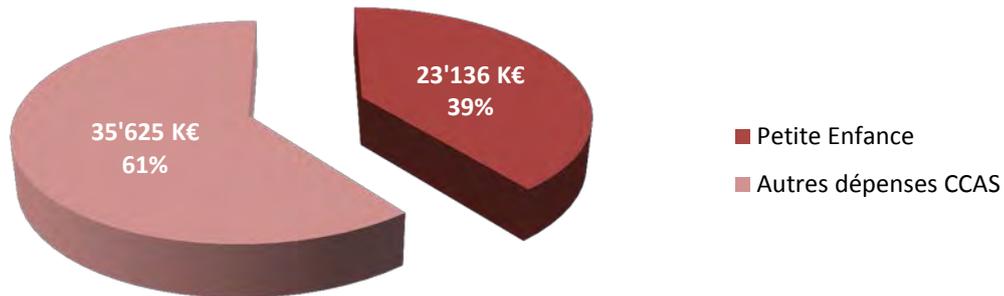
Inscrit dans les orientations du schéma départemental 2011/2015, cet EHPAD se propose d'offrir 84 places, par le redéploiement de 84 places existantes sur les trois établissements actuellement gérés par le CCAS et voués à la fermeture :

- Les Delphinelles : 25 lits (établissement pouvant accueillir d'autres activités du CCAS),
- Narvik : 46 lits (établissement voué à l'abandon),
- St Bruno : 13 lits réaffectés au nouvel EHPAD (établissement en reconversion).

Ce regroupement des trois structures d'EHPAD sur un même site a pour objectif principal la création d'un établissement d'une capacité économiquement viable, répondant aux normes actuelles de confort et de prise en charge, la mutualisation de moyens et de savoir-faire.

Ce nouvel établissement permettra d'offrir une plus large palette de dispositifs d'accueil selon le niveau de dépendance et le projet de vie des personnes tout en préservant le caractère et l'esprit « petite unité » qui existent dans les trois établissements actuellement en fonctionnement.

Poids des dépenses hors refacturations dans le budget CCAS



4.1 Nouveau règlement de fonctionnement

L'année 2019 a été marquée par la mise en place du nouveau règlement de fonctionnement au sein des EAJE. Les finalités de cette refonte du règlement de fonctionnement étaient d'y apporter une mise à jour après 4 années d'application, de le faire évoluer et de le rendre conforme aux règles que la CNAF et la CAF de l'Isère édictent. Parmi les modifications, l'une d'entre elles vise un rapprochement de l'offre de services aux besoins des familles, il a été donc convenu avec la CAF de porter le nombre d'heures minimal par jour à 7,5 heures et non plus 8 heures comme cela était le cas

dans le précédent règlement de fonctionnement. Cette modification majeure a pour conséquence un accroissement des contrats avec un nombre d'heures journalier de 7,5 heures soit une perte significative de recettes en année pleine. Les estimations intégrées au budget 2020 représentent une diminution de recettes de l'ordre de 120K€. Au cours de cette année budgétaire, il s'agira de réaliser une analyse sur les premiers mois de fonctionnement afin d'ajuster cette prévision compte tenu des choix faits par les familles quant au type de contrat privilégié.

4.2 Evolution de la PSU

L'année 2019 a aussi été marquée par une décision historique de la CNAF à

savoir la première évolution depuis 2002 du barème CAF des participations

familiales. Une évolution qui s'applique en deux temps : une première évolution au 1^{er} septembre 2019 et une seconde au 1^{er} janvier 2020. Les objectifs poursuivis par la CNAF au travers de cette évolution tarifaire sont : la contribution des familles au développement de l'offre d'accueil, la prise en compte de l'amélioration de l'offre de services en EAJE depuis de nombreuses années et la nécessité de rééquilibrer l'effort des familles notamment les familles les plus aisées.

Cette évolution tarifaire aurait pu laisser entendre une évolution du forfait PSU afin que les gestionnaires d'EAJE en bénéficient mais à ce jour, la CNAF et la CAF de l'Isère n'ont pas communiqué sur une éventuelle évolution du forfait PSU en 2020. Il est à noter que l'évolution annuelle du forfait PSU a connu une importante baisse au cours des dernières années (+3% d'évolution annuelle moyenne entre 2015 et 2017 et +1,5%

d'évolution entre 2017 et 2018) pour en arriver en 2019 à une évolution nulle. L'absence d'augmentation du forfait PSU constitue un manque à gagner non négligeable et une absorption de l'évolution naturelle des dépenses uniquement par le biais de la subvention communale. A titre d'exemple, 1% d'évolution du forfait se traduit par une augmentation du montant des recettes de 118K€ en année pleine. Toutefois, pour l'année 2019 l'absence d'évolution a été compensée par la mise en place de deux nouveaux bonus à savoir le bonus mixité sociale et le bonus inclusion handicap. Le postulat pris dans le cadre du budget prévisionnel 2020 est une évolution du forfait PSU de 1% soit +118K€. Au regard des précédentes évolutions, de la décision d'évolution tarifaire et de la mise en place de nouveaux bonus en 2019, nous pouvons imaginer une reprise de la dynamique de la PSU en 2020.

4.3 Bonus mixité sociale et bonus inclusion handicap

Le bonus mixité sociale et le bonus inclusion handicap ont été intégrés au budget prévisionnel 2020 sur la base des éléments connus et constatés en 2018 et 2019.

Le bonus mixité sociale porte sur la participation familiale horaire moyenne par EAJE ; c'est sur cette base que les EAJE peuvent bénéficier d'un forfait allant de 300€ à 2'100€ par place et par an. L'analyse fait ressortir 12 EAJE concernés pour un montant de 418K€

soit une évolution de 142K€ par rapport au montant intégré au budget 2019.

Quant au bonus inclusion handicap, il porte sur la présence d'enfants porteurs d'handicap au sein de l'EAJE. Le forfait varie en fonction du pourcentage d'enfants porteurs d'handicap au sein de l'EAJE, il est plafonné à 1'300€ par place et par an. Au titre de l'année 2020, l'hypothèse

prise repose sur 13 EAJE concernés soit une recette de 45K€.

Il est à noter qu'une expérimentation a été mise en œuvre dans 4 EAJE depuis septembre 2019 et s'étalant jusqu'en août 2020 afin d'apporter une réponse adaptée quant à l'accueil et l'accompagnement des enfants porteurs d'handicap. Le coût de cette expérimentation est de 180K€ en année pleine soit 120K€ inscrit au budget prévisionnel 2020. Un bilan

sera réalisé au terme de cette expérimentation afin de définir les suites, les préconisations et une éventuelle généralisation à l'ensemble des EAJE de la prise en charge spécifique et adaptée des enfants porteurs d'handicap. Un bilan financier sera aussi réalisé afin d'identifier la capacité financière du CCAS pour assurer une éventuelle pérennisation voir généralisation de cet accueil spécifique.

4.4 Vente de places

Au budget prévisionnel, un objectif de vente de places d'EAJE a été fixé afin de disposer de nouvelles recettes et d'accentuer cette démarche entreprise il y a quelques années auprès du

Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) et de Gaz et Electricité de Grenoble (GEG). Le montant inscrit au budget prévisionnel 2020 est de 25K€.

4.5 Focus Modèle RH EAJE

Depuis mai 2019, un projet est en cours pour refondre l'approche RH dans les EAJE avec pour objectif l'amélioration de la qualité de travail du collectif par une réponse institutionnelle pérenne.

Ce projet fait principalement suite à deux courriers envoyés aux élus : un par les responsables d'EAJE en février 2019, courrier ayant donné lieu à une rencontre avec les élus le 2 mai 2019, et un second rédigé par les équipes en mai 2019.

Ces courriers pointaient les difficultés de fonctionnement des EAJE du fait de plusieurs facteurs dont le calibrage des équipes au regard des contraintes légales d'encadrement des enfants et les problématiques de remplacement et de pourvoi de postes rencontrées. L'interpellation faite par les EAJE était soutenue par le contexte national : le mouvement « Pas de Bébé à la Consigne » appelait à ce même moment à une grève pour dénoncer le passage d'une circulaire susceptible de

modifier le cadre légal d'encadrement des enfants.

Un groupe de travail a ainsi été constitué après la rencontre du 2 mai, composé d'une dizaine de responsables d'EAJE volontaires, des directrices déléguées de la direction d'action sociale petite enfance, de la contrôleur de gestion, avec pour chargée de projet la conseillère interne en organisation, et pour directrice de projet la secrétaire générale puis récemment la directrice des ressources humaines.

Ce groupe s'est vu à intervalles réguliers de mai à ce jour pour travailler dans un premier temps sur la constitution d'un modèle RH EAJE.

L'objectif du modèle est de construire un outil de calibrage unique et de référence, sur la base des critères légaux et institutionnels devant être partagé par tous les EAJE et permettant de calculer l'effectif théorique nécessaire pour chaque EAJE, métier par métier (sont inclus les métiers de l'équipe éducative, éducateur de jeunes enfants, auxiliaire de puériculture, agent spécialisé petite enfance, ainsi que le secrétariat). La finalité étant que le modèle permette d'appliquer des principes communs à l'ensemble des 28 EAJE garantissant une équité de traitement, tout en prenant en compte les spécificités de chaque EAJE.

Au Bureau d'Action Sociale du 18 octobre dernier, des pistes de

travail ont été retenues. Sur cette base la construction de l'outil a continué et à ce jour, il est en cours de finalisation. Une fois finalisé, il permettra de chiffrer en ETP les modifications entraînées par différents scénarios dont l'impact budgétaire devra être évalué.

Une nouvelle présentation de l'avancée du travail et des propositions calibrées (en ETP) et chiffrées (en coût) sera faite en BAS le 17 janvier 2020 afin de passer une délibération relative à ce modèle au Conseil d'Administration du 14 février 2020.

Pour autant, la constitution et la mise en œuvre du modèle n'est qu'un des axes de travail de ce chantier de refonte de l'approche RH des EAJE. En parallèle, d'autres travaux sont en cours, notamment sur les plannings des EAJE, le remplacement (avec la constitution du pool de remplacement) ainsi que le travail sur la fonction entretien (avec le projet de faisabilité d'un Service Entretien Ressource). D'autres pistes sont en questionnement comme le travail sur le pourvoi des postes, le recrutement, ou encore les parcours de formation.

Les impacts financiers de cette étude ne sont à ce jour pas intégrés au budget prévisionnel 2020. Les décisions prises par les instances identifiées début 2020 donneront suite à une éventuelle inscription de crédits lors du budget supplémentaire.

4.6 La programmation pluriannuelle des investissements

En K€	2020	2021	2022	2023	2024
EAJE Anatole France <i>Réhabilitation</i>	150	1'125	1'687		
EAJE Ilots Marmots <i>Réhabilitation</i>	63	474	710		
EAJE La Voie Lactée <i>Réhabilitation</i>	59	440	660		
Aménagement et jeux extérieurs	100	100	100	100	100
Travaux - maintenance	348	290	290	290	290
Mobilier - matériel	120	120	120	120	120
<i>Total Petite Enfance</i>	840	2'549	3'567	510	510

Les réhabilitations des EAJE :

L'objectif pour le CCAS de la ville de Grenoble est de renforcer la fonction d'EAJE sur les sites Anatole France, Voie Lactée et Ilot Marmots avec des programmes d'ensemble de réhabilitation lourde, incluant notamment :

- La réorganisation des unités en mode inter-âge,
- La mise en accessibilité des équipements,
- La mise en conformité de la sécurité incendie,
- La réalisation des rénovations techniques indispensables à un fonctionnement pérenne des bâtiments dont :
 - o La reprise des réseaux,
 - o La réfection des étanchéités,
 - o L'amélioration thermique du bâti complétée d'une évolution éventuelle du mode de chauffage,
 - o L'évolution du réseau SSI...
- L'optimisation de la capacité d'accueil des équipements,
- La reprise des aménagements extérieurs.

Les estimations budgétaires intégrées à cette PPI seront amenées à évoluer en fonction des décisions prises suite aux études de faisabilité actuellement en cours.