



Centre Communal d'Action Sociale de la Ville de Grenoble

**RAPPORT D'ORIENTATION
BUDGETAIRE 2021**

Conseil d'Administration

18 février 2021

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 3 |
| 1 Eléments généraux | 5 |
| 1.1 La proposition de budget 2021 | 5 |
| 1.2 L'évolution de la masse salariale et des effectifs | 8 |
| 1.3 La prospective financière pluriannuelle..... | 10 |
| 2 Politique DASLPP | 19 |
| 2.1 Les CHRS Henri-Tarze..... | 21 |
| 2.2 Les Lits d'Accueil Médicalisés (LAM) et Lits Halte Soins Santé (LHSS).... | 23 |
| 2.3 Le service de l'hébergement alternatif (SHA)..... | 24 |
| 2.4 Le service Aller-Vers, Accès Aux Droits (AVAAD)..... | 26 |
| 2.5 La programmation pluriannuelle des investissements | 28 |
| 3 Politique DASPA | 29 |
| 3.1 Les EHPAD..... | 31 |
| 3.2 Les Résidences Autonomie | 33 |
| 3.3 Le service de restauration à domicile (RAD) | 34 |
| 3.4 Le service de soins infirmiers à domicile (SSIAD)..... | 35 |
| 3.5 Le Centre de Jour..... | 36 |
| 3.6 La programmation pluriannuelle des investissements | 36 |
| 4 Politique DASPE..... | 39 |
| 4.1 Evolution de la « PSU » et du contrat enfance jeunesse (CEJ)..... | 40 |
| 4.2 Bonus mixité sociale et bonus inclusion handicap | 42 |
| 4.3 Le modèle d'organisation des EAJE | 43 |
| 4.4 La programmation pluriannuelle des investissements | 44 |
| 5 Les Ressources..... | 44 |

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.

La maîtrise des dépenses publiques a constitué un enjeu majeur. A la suite du ralentissement des dotations de l'Etat aux Collectivités territoriales, celui-ci a poursuivi la démarche par une politique de contrôle des dépenses publiques et impose désormais une contractualisation auprès des grandes collectivités. 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.

La Ville de Grenoble est concernée par cette contractualisation et s'est vue fixer l'obligation de limiter la hausse des dépenses réelles de fonctionnement à 1,27% par an.

Le Projet de Loi de Finances 2021 présenté par le Gouvernement prévoit, après une chute historique de 10% du produit intérieur brut (PIB) en 2020 en raison des effets sur l'économie française de la crise sanitaire du Covid19, un rebond de la croissance de 8% en 2021. Il table pour 2021 sur un déficit et une dette de respectivement 6,7 % et 116,2 % du PIB, après des records à 10,2 % et 117,5 % escomptés en fin d'année.

Le gouvernement s'est engagé à ne pas baisser les concours financiers de l'Etat aux collectivités, et qu'ils soient même en légère augmentation de 1,2 milliards € pour atteindre 50,3 milliards € en 2021.

Pour soutenir l'investissement local, les collectivités bénéficieront de 4 milliards € en 2021 dont un milliard d'euros de crédits dédiés à la rénovation thermique des bâtiments communaux et départementaux, après avoir obtenu, cette année, 1 milliard € supplémentaire au niveau national de dotation de soutien à l'investissement local (DSIL).

En revanche les compensations liées à l'impact pour les collectivités territoriales de la crise du Covid-19, pour 2021, ne sont pas connues et représentent une inconnue pour celles-ci et leurs établissements publics. Les départements pourraient également subir une envolée de leurs dépenses sociales (dont le RSA) avec une fragilisation de leur système de péréquation.

A l'été 2020, le budget rectificatif pour 2020 a mis en place les premières compensations. Il comprend la clause de sauvegarde des dépenses fiscales et domaniales des communes et EPCI, les avances de droits de mutation à titre onéreux (DMTO) pour les départements et le milliard de DSIL supplémentaire fléché vers la transition écologique, la résilience sanitaire et la rénovation du patrimoine.

Mais pour 2021, les associations d'élus sont dans l'expectative en attendant de savoir quel sera le soutien aux collectivités l'année prochaine.

Le taux d'inflation annuel prévisionnel pour l'année 2021 semblerait être contenu pour la deuxième année consécutive en raison du contexte exceptionnel de la pandémie Covid-19 : estimation à 0,6% pour l'année 2021 contre 0,5 % en 2020, 1,1 % en 2019, et 1,9 % en 2018.

Contexte financier du CCAS

L'année 2021 sera marquée par le premier budget en exercice du nouveau mandat 2020-2026 et la traduction de premières feuilles de route. D'un point de vue financier, l'objectif de gestion sobre et équilibrée du budget poursuivi tout au long du mandat précédent constituera toujours la boussole financière du CCAS en 2021 et animera l'accompagnement du financement des projets et des charges de fonctionnement.

La préparation du budget 2021 du CCAS s'est faite dans la continuité de la stratégie financière mise en place ces dernières années avec, notamment, la recherche de l'assainissement de la situation financière du CCAS et l'équilibre des dépenses et des ressources. Malgré le contexte financier difficile de ces dernières années et les dépenses nouvelles générées par la crise sanitaire du Covid en 2020, mais également par la raréfaction de certaines recettes relatives à la gestion du service public du CCAS (ex : fermetures de crèches pendant le confinement du printemps 2020, baisse du taux d'occupation dans les EHPAD et les Résidences autonomie) les états financiers présentent une structure comptable stabilisée et une gestion maîtrisée du passif.

Le CCAS de la Ville de Grenoble a pu également compter sur l'aide financière exceptionnelle des financeurs historiques de tutelle dans le domaine social, de la petite enfance, du soin, et de la dépendance (Département, CAF, ARS) et de la part de la Ville de Grenoble. Les premiers ont répondu favorablement aux demandes de contribution financière à la compensation partielle des dépenses liées à la crise sanitaire (ex : masques, gel hydro-alcoolique, etc.) ayant pu générer un coût non budgété de l'ordre de 200 K€ en 2020, et une perte de recettes significative.

Un travail extrêmement rigoureux a été conduit au CCAS afin de présenter aux financeurs partenaires avec qui travaille l'établissement un état de ses besoins d'accompagnement, et nous les remercions pour leur aide et leur soutien.

Nous remercions également la Ville de Grenoble d'avoir bien voulu accorder une subvention complémentaire précieuse de 900 K€ au CCAS dans le cadre de sa Décision Modificative 2, à l'automne 2020.

Le soutien des partenaires du CCAS associé à sa gestion exigeante et économe, à son agilité pour faire face à des événements susceptibles tout au long de l'année de dégrader sa situation financière, permettent à celui-ci d'envisager un exercice 2020 qui devrait, à l'heure où le Compte Administratif 2020 sera produit, présenter un résultat maîtrisé de même tendance que le CA 2019.

Ce constat, s'inscrivant dans une politique générale de retour à l'équilibre, requiert néanmoins une vigilance constante.

Il convient de maintenir cette politique afin de prévenir d'une éventuelle dégradation de la situation financière ; l'exercice 2021, encore impacté en dépenses comme en recettes prévisionnelles par une activité ralentie en raison de la crise sanitaire qui perdure, sera encore un exercice budgétaire troublé.

Cette approche rigoureuse de la politique budgétaire du CCAS doit, ainsi, permettre à l'établissement public de poursuivre son soutien des grenoblois-es les plus fragiles, et plus encore fragilisés-es par la crise sanitaire, et continuer d'offrir par son action générale des « filets » de sécurité.

Cette approche obéit également à répondre présent, fondamentalement, concernant les enjeux sociétaux qui invitent à protéger chacun-e sur le territoire contre les aléas de la vie, à accompagner les transitions sociales, écologiques, et à proposer à Grenoble, en fonction de ses besoins et de ses moyens, des outils d'émancipation (accès aux droits, transition numérique, lutte contre l'isolement,...).



1

Éléments généraux

1.1. La proposition de budget 2021

| | Recettes | Dépenses |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|
| Budget prévisionnel 2020 | 58 760 913 € | 58 760 913 € |
| Budget prévisionnel 2021 | 59 350 522 € | 59 350 522 € |

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 il sera le budget soumis au vote lors du Conseil d'Administration du 25 mars 2021.

Globalement, le budget est dans une évolution particulièrement contenue de + 453 K€ soit +0.77% par rapport à 2020.

Les principaux faits marquants intégrant le budget prévisionnel 2021 et expliquant en grande partie les évolutions de dépenses et de recettes sont les suivants :

- La masse salariale du CCAS augmente au BP 2021 en raison de plusieurs phénomènes conjoncturels et structurels liés, d'une part, à des recrutements sur postes permanents qui interviennent entre le second semestre 2020 et le 1^{er} semestre 2021 après de nombreux postes vacants sur une longue période et, d'autre part, des dépenses en charges de personnels consécutives aux besoins en renforts et remplacements dans les équipements du CCAS en raison de la crise sanitaire du Covid.
- Dans le domaine de la Petite Enfance, le BP 2021 est basé sur une revalorisation de certaines recettes liées à la prise en charge dans les EAJE ; une augmentation du taux d'occupation dans les crèches grenobloises, notamment par le développement de l'accueil occasionnel (+ 120 K€) ainsi qu'une augmentation prévisionnelle des recettes (+ 175 K€) liée à la modification de certaines modalités de facturation aux familles (ex : diminution des jours de carence) de manière à permettre au CCAS de se rapprocher d'un taux de facturation le plus proche possible tendancielle de l'occupation réelle des équipements (politique tarifaire valorisée par la CAF).
- Dans le secteur des personnes âgées, le CCAS vise une augmentation du taux d'occupation des EHPAD et des Résidences autonomie en 2021. Après une année 2020 marquée par une chute du taux d'occupation liée à une stagnation du processus d'admission en établissement (NB : une certaine retenue de la part des familles dans le contexte sanitaire national associé à une interdiction posée par les autorités sanitaires de procéder à de nouvelles admissions par suite de décès au cours de l'année) le taux d'occupation, dans les EHPAD en particulier, s'est beaucoup abaissé.

Le CCAS poursuit en 2021 un objectif de redressement du taux d'occupation, chiffré prudemment à +1,3% soit + 30 K€ en recettes.

En outre le CCAS propose de procéder à une augmentation des tarifs de la restauration à domicile (service de la RAD) de 3%, soit + 33 K€ en année de fonctionnement. Les tarifs du service de la RAD n'ont pas évolué depuis l'année 2016, et cette augmentation de rattrapage modéré semble légitime et soutenable au regard de la stabilité observée ces cinq dernières années, et d'usagers aux situations personnelles très hétérogènes (ex : personnes âgées et personnes handicapées mais également usagers immobilisés temporairement à leur domicile, ou désirant seulement bénéficier de ce service pour des raisons d'organisation personnelle).

- Dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et la précarité, le CCAS enregistre en 2021 des recettes de la part de ses financeurs publics aux fins d'accompagner la montée en charge de la politique dite du « Logement d'abord » (augmentation de 13 places à 20 places) ainsi que 6 nouvelles places d'accueil de femmes victimes de violence au sein de l'équipement du CHRS Henri-Tarze (une recette de + 45 K€) mais également le financement de 2 lits supplémentaires dans le cadre du dispositif des LHSS situé au CAI Henri-Tarze.

Certains dispositifs expérimentaux initiés au cours du dernier mandat ont pris leur essor et ont été confirmés par la municipalité et par le CCAS. Ces dispositifs d'action sociale sont portés par la Ville et le CCAS dans le cadre d'opérations conjointes et d'un co-financement des deux structures. Une convention financière régissant la participation de la Ville à la politique d'action sociale confiée à son CCAS se traduira en 2021 par la pérennisation de la « Caravane des droits », de la « Cellule de Veille Jeunes Majeurs » et de « l'Equipe Juridique Mobile » ; s'agissant des Maraudes, une augmentation de l'aide municipale est également confirmée.

Ce soutien financier municipal permet ainsi au CCAS de procéder au financement de 1,5 ETP supplémentaire pour la gestion de ces trois dispositifs pilotés par le service de l'AVAAD de la direction d'action sociale chargée de la Lutte contre la pauvreté et la précarité.

Par ailleurs, un important travail conjoint a été effectué à la fin de l'année 2020, dans le cadre du nouveau mandat politique, afin de réévaluer la politique d'accompagnement de mise à l'abri de la Ville de Grenoble et de son CCAS ; l'examen des solutions pratiquées en la matière (dispositif Hôtelier, mise à l'abri dans des appartements appartenant à la Ville de Grenoble) va être adapté.

La mise à l'abri au long cours dans le cadre du dispositif Hôtelier n'apparaît pas être un mode de gestion toujours pertinent et efficace en termes de suivi social.

C'est pourquoi le recours à des lieux relevant du domaine privé de la Ville de Grenoble, voire du domaine public municipal dans certains cas, sera davantage exploité encore que précédemment. Cette réorientation des moyens devrait

permettre une réduction du coût supporté *in fine* par la Ville de Grenoble concernant les nuitées hôtelières. Au final le budget consacré est provisionné à hauteur de 323 K€ pour l'année 2021 et se traduira désormais par le versement d'une subvention municipale complémentaire au CCAS à la subvention municipale de base qui lui est attribuée annuellement par la Ville de Grenoble.

Le CCAS, opérateur social de la Ville sur le sujet veillera par son expertise et dans le cadre de son suivi à la fois à la bonne gestion de cette subvention à l'action sociale attribuée par la Ville, mais également à l'élaboration de stratégies de mise à l'abri avec les acteurs publics (MOUS de la Métropole, Etat et dispositif du « 115 ») de manière à opérer un accompagnement plus efficient concernant les phases transitoires entre le démantèlement de bidonvilles et de squats et la mise à l'abri des personnes qui, pour différentes raisons, ne pourraient rapidement trouver un lieu proposé par l'Etat dans le cadre de ces événements.

Enfin, le CCAS porte un projet connexe de développements de lieux dits « Conventionnés » ; autre volet de l'action sociale menée par le CCAS en faveur des personnes en grande marginalité, mais dans une optique plus ambitieuse et structurelle que la mise à l'abri, le CCAS est amené par la Ville à gérer des lieux appartenant au domaine privé ou au domaine public de celle-ci dans l'optique d'une démarche partenariale avec des associations du champ de la précarité sociale. Cette démarche projet vise à réinsérer des personnes de la rue ou à protéger des publics fragiles dans un lieu d'habitation leur permettant de rebondir.

Actuellement au nombre de quatre, ces lieux font l'objet d'un accompagnement par la DASLPP du CCAS par l'intermédiaire de son service de l'AVAAD.

➡ Ce budget prévisionnel 2021 intègrera une reprise de résultat cumulée de -87 K€ des budgets annexes des résidences autonomie et du centre d'accueil de jour.

1.2 L'évolution de la masse salariale et des effectifs

L'évolution de la masse salariale au BP 2021, en comparaison de celle budgétée au BP 2020, présente une augmentation de +683 K€.

Cette augmentation s'explique majoritairement par l'effet mécanique du pourvoi de postes vacants au tableau des effectifs et des emplois du CCAS ; sur les années 2019 et 2020 de très nombreux postes ont accusé une vacance de postes, notamment

s'agissant des fonctions ressources du CCAS. Un important travail visant à réorganiser et pourvoir les fonctions a été entrepris afin de remettre en situation de fonctionnement normalisé les services ressources du CCAS.

Dans cette situation, une augmentation mécanique de la masse salariale est constatée en 2020, et qu'il convient de prévoir au BP 2021 au regard d'un retour à un fonctionnement normal sur les fonctions occupées. Si ceci est tout à fait favorable en termes d'organisation et de conditions de travail pour les équipes, les dépenses non consommées conjoncturellement sur l'année 2020 ne seront ainsi pas reproductibles en 2021 et les années suivantes.

Par ailleurs, le poids du budget des renforts et remplacements au cours de l'année 2020 s'est accru afin de faire face aux besoins liés à la survenue de la crise sanitaire du Covid au sein des services et équipements du CCAS (+12.8% soit + 485 K€).

Enfin, il est noté que le CCAS a procédé au début de l'année 2020 à une décision de création d'environ 7,5 ETP destinés à satisfaire des besoins de moyens supplémentaires au sein des EAJE ; ces postes ont été créés à titre provisoire, le temps pour l'administration du CCAS de construire et mener un audit de fonctionnement, crèche par crèche, visant à analyser le modèle d'organisation présidant à la gestion des 28 crèches du CCAS.

Ces moyens supplémentaires ont été prolongés jusqu'au 31/12/2020, pour un coût global d'environ 250 K€ à la charge du budget du CCAS (non budgété au BP 2020).

Cette décision est reconduite et budgétée au BP 2021, afin de permettre au CCAS de procéder aux arbitrages nécessaires sur le dossier général du modèle de gestion des crèches de la Ville de Grenoble. Un travail sur le modèle d'organisation des crèches baptisé « modèle RH EAJE », portant sur l'analyse des fonctions et des métiers, devrait permettre d'intégrer dans le cadre de cette démarche ces moyens provisoires complémentaires alloués et évoqués ci-dessus.

La masse salariale générale du CCAS sera également impactée, au budget 2021, par l'application de mesures nationales de revalorisation de carrières (ex : mise en œuvre d'une prime « Grand Age » pour les fonctions aides-soignantes et aides médico-psychologiques, extension des mesures de revalorisation des carrières issues du « Ségur de la Santé » aux fonctions non médicales dans les EHPAD).

Ces dépenses ont vocation toutefois à être intégralement financées par les autorités de tutelle ministérielles, avec une inscription égale en recettes de fonctionnement sur les budgets principal et annexes concernés.

Par ailleurs, certaines dépenses nouvelles concernant les personnels salariés du CCAS vont peser intégralement, et sans compensation financière, sur l'employeur CCAS (ex : instauration d'une prime de fin de contrat ou « prime précarité » pour les

contractuel-les engagé-es pour une durée inférieur à un an, de l'ordre de +300 K€ budgété à titre prévisionnel en 2021 ; la décision d'instituer le « forfait des mobilités durables » destiné à promouvoir les déplacements doux, avec un accompagnement financier de l'employeur CCAS, soit une enveloppe en augmentation de + 35 K€.

Le Siège du CCAS déménage dans un nouveau bâtiment, rue Paul-Claudé (Centre Communal Camille-Claudé) fin avril 2021, qui accueillera des services de la Mairie de Grenoble et les services centraux du CCAS, soit environ 500 agent-es au total qui investiront les lieux ; dans ce cadre la Ville, propriétaire, et le CCAS, occupant, ont défini par conventions les modalités de répartition des charges d'occupation du bâtiment. Les charges de fonctionnement et d'investissement pour le CCAS seront en légère augmentation au regard de ce qu'il supporte actuellement pour son Siège au 28, galerie de l'Arlequin où, depuis l'annonce du transfert dans un nouveau bâtiment, les dépenses de maintenance ont été volontairement limitées.

Ces charges nouvelles intègrent également des prestations nouvelles pour le CCAS et ses agent-es. Le service Accueil-Courrier du CCAS est transféré à la Ville dans le cadre d'un contrat de quasi régie ; une offre de service de restauration du personnel sera également initiée en 2021 à l'entrée dans les lieux, dans l'attente de l'ouverture d'un Self Claudé dans un second temps, et d'un modèle économique à poser.

Dans l'attente, l'accès au self Clémenceau pour les agent-es du CCAS comme de la Ville reste possible tout au long de l'année 2021. Le niveau de la participation employeur du CCAS augmente donc seulement très légèrement en 2021, de + 15 K€ pour être budgété au total à 30 K€ au BP 2021.

| | Permanent | Remplacement | Total |
|--------------------------------|------------------|---------------------|------------------|
| BP 2020 ETP | 956 | | 956 |
| BP 2020 Masse salariale | 39'654 K€ | 3'791 K€ | 43'448 K€ |
| BP 2021 ETP | 960 | | 960 |
| BP 2021 Masse salariale | 39'852 K€ | 4'276 K€ | 44'128 K€ |

1.3 La prospective financière pluriannuelle

Bilan rétrospectif - Evolution du passif

La prospective financière présentée un peu plus loin est réalisée sans prendre en compte les reprises de résultats antérieurs. Afin d'apprécier l'entièreté 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.

Quelques définitions

Résultat de l'exercice : différence entre les produits et les charges.

Les produits et les charges de l'exercice sont classés au compte de résultat de manière à faire apparaître les différents niveaux de résultat. Pour calculer le résultat par différence entre les produits et les charges de l'exercice, sont rattachés à l'exercice :

- les produits acquis à cet exercice, auxquels s'ajoutent éventuellement les produits acquis à des exercices précédents mais qui n'ont pas fait l'objet d'un enregistrement comptable (décalage d'informations comptables);
- les charges supportées par l'exercice, auxquelles s'ajoutent éventuellement les charges liées à des exercices précédents mais qui n'ont pas alors fait l'objet d'un enregistrement comptable, (décalage d'informations comptables). Même en cas d'absence ou d'insuffisance de bénéfices, il est procédé aux amortissements, dépréciations et provisions nécessaires.

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

L'actif : un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour le CCAS, c'est-à-dire un élément générant une ressource du fait d'événements passés et il attend des avantages économiques futurs :

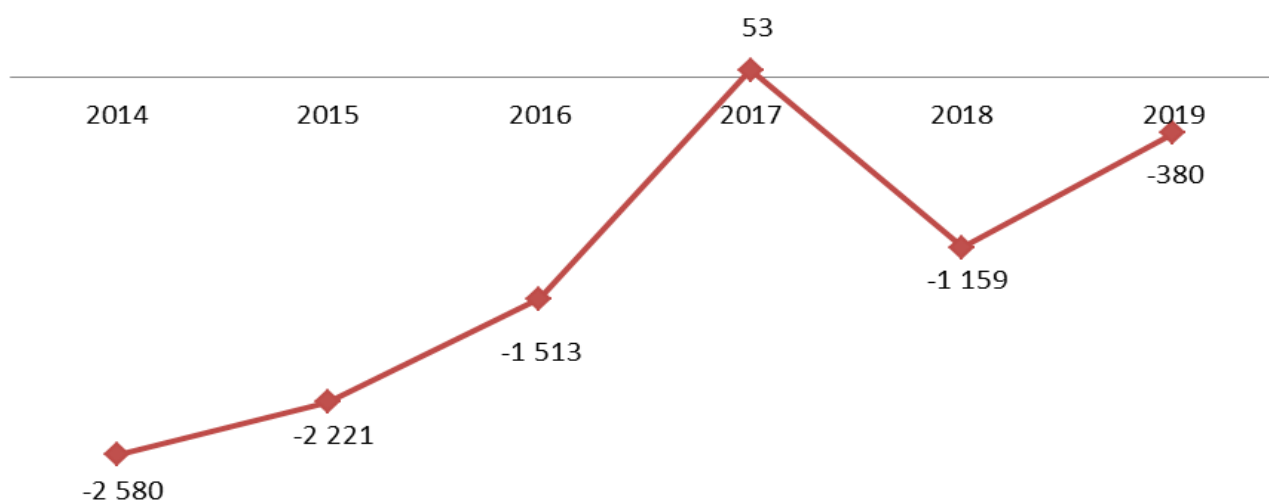
- les immobilisations corporelles, qui sont des actifs physiques dont l'entité attend qu'il soit utilisé au-delà de l'exercice en cours ;
- les immobilisations incorporelles, qui sont des actifs non monétaires sans substance physique destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entité ;
- les immobilisations financières, y compris les créances immobilisées ;
- les stocks, qui sont des actifs détenus pour être vendus dans le cours normal de l'activité, ou en cours de production pour une telle vente, ou destinés à être consommés dans le processus de production/prestation de services et de fournitures ;
- les créances de l'actif circulant, y compris les produits à recevoir ;
- les charges constatées d'avance, qui sont des actifs correspondant à des achats de biens ou de services dont la fourniture ou la prestation interviendra ultérieurement.

L'avantage économique futur représentatif d'un actif est le potentiel qu'a cet actif de contribuer, directement ou indirectement, à des flux nets de trésorerie au bénéfice du CCAS.

Le Passif : un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité CCAS, c'est-à-dire une obligation de celui-ci à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler des pratiques passées de l'entité, de sa politique ou d'engagements publics suffisamment explicites qui ont créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait qu'elle assumera certaines responsabilités. Le tiers peut être une personne physique ou morale, déterminable ou non. L'estimation du passif correspond au montant de la sortie de ressources que l'entité doit supporter pour éteindre son obligation envers le tiers. La contrepartie éventuelle est constituée des avantages économiques que le CCAS attend du tiers envers lequel elle a une obligation.

Les différentes catégories de passifs sont les dettes (une dette est un passif certain dont l'échéance et le montant sont fixés de façon précise) et les provisions (une provision est un passif dont l'échéance ou le montant n'est pas fixé de façon précise).

Résultat cumulé du budget en fonctionnement en K€



L'appréciation de la situation financière du CCAS se fait au cumul du résultat de fonctionnement (résultat de l'exercice + résultat repris au cours de l'exercice), **des reports à nouveau, des réserves de compensation et des dépenses refusées par l'autorité de tarification**

Ce graphique présente l'évolution du résultat cumulé du budget depuis 2014 et démontre la trajectoire ascendante des finances du CCAS sur la période.

Le résultat 2014 a été corrigé en raison d'une importante erreur de comptabilisation faussant ainsi le résultat de façon significative. Cette correction permet une meilleure appréciation du résultat 2014.

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 2.224 M€, avec une capacité de désendettement de 12 années, seuil critique.

A la prise de conscience en 2014/2015 de cette situation s'en suivra l'élaboration du plan de sauvegarde et d'une stratégie financière ambitieuse avec comme enjeu l'assainissement de l'important passif financier du CCAS et l'amélioration significative du pilotage financier de l'institution. Ces décisions participeront chaque année à l'amélioration progressive de la santé financière du CCAS.

En 2017, il a été fait le choix d'affecter l'excédent généré au cours de l'année sur le budget principal en section d'investissement afin de limiter le recours à l'emprunt et ainsi maîtriser l'endettement.

A noter que le résultat cumulé de l'exercice 2017 est fortement amélioré par l'apport de recettes ponctuelles non pérennes. Il ne reflète donc en rien l'aboutissement d'une consolidation financière. Les restructurations et fermetures de services ayant été actées lors des exercices antérieurs ont contribué à l'amélioration du résultat de cet exercice.

L'année 2019, dernier exercice réalisé connu (Compte Administratif 2019) symbolise l'aboutissement de la stratégie financière mise en place depuis 2015. Malgré un contexte financier contraint ces dernières années, impacté par un désengagement fort des financeurs ainsi qu'un plan de sauvegarde, le CCAS est allé au bout de ce chantier qui a permis de déboucher en 2019 à la couverture quasi-totale du passif.

Le résultat cumulé du budget en fonctionnement s'établit donc à -380K€ en 2019, ce qui au regard du budget global CCAS et du point de départ, est une véritable réussite.

L'enjeu au cours des prochaines années sera de sécuriser financièrement structurellement le budget du CCAS. A cela s'ajoute le risque identifié des années 2020 et 2021 des incidences financières liées à la crise sanitaire. Le travail mené au cours des dernières années devra donc se poursuivre pour éviter une nouvelle dégradation financière.

Dans le détail depuis 2015 :

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|-----------------|
| Résultat cumulé fonctionnement | -1 093 545 | -633 154 | 1 796 728 | 770 696 | 1 957 327 |
| Report à nouveau non repris durant l'exercice C/119 | -344 857 | -218 651 | -794 403 | -1 053 328 | -1 531 130 |
| Dépenses refusées par l'autorité de tarification C/114 | 1 004 765 | 1 004 765 | 1 090 000 | 1 090 000 | 1 039 233 |
| Réserve de compensation C/106 | 221 710 | 343 581 | 140 405 | 213 570 | 244 572 |
| Résultat cumulé du budget | -2 221 457 | -1 512 989 | 52 730 | -1 159 062 | -368 463 |

Le compte 114 – Dépenses refusées par les autorités de tarification – un cas particulier :

Les dépenses refusées par les autorités de tarification (stabilisées depuis 2017, sans risque majeur à augmentation) pèsent 1'039 K€ en 2019 et concernent les budgets des EHPAD du Centre d'accueil de jour et du SSIAD, dont l'entrée en Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) est programmée en janvier 2022.

Dans le cadre de la préparation du CPOM, l'assainissement de la situation financière par amélioration du fonds de roulement net global de ces équipements constitue un enjeu majeur.

Le CCAS a sollicité un soutien exceptionnel des autorités de tarification pour la couverture des déficits antérieurs (c/119) soit 766 K€, le CCAS prenant en charge l'apurement des dépenses refusées (c/114) soit 1 039 K€.

Au regard du résultat cumulé 2018 du budget principal (+1 354 K€), il a été acté d'augmenter la subvention Ville 2019 de ces budgets à hauteur du montant des dépenses refusées.

A noter toutefois que la technique comptable ne permet pas à ce jour de venir flécher la couverture des dépenses refusées par affectation du montant d'une subvention d'autant que les conditions d'apurement des dépenses refusées de l'ensemble des équipements en Budget EPRD (EHPAD) sont dépendantes d'une instruction ministérielle à venir (cf. Instruction N° DGCS/SD5/CNSA/2017/207 : « Le compte 114 (...) sera apuré dès qu'un travail de fiabilisation de son solde aura été effectué (instruction interministérielle à venir sur le sujet) »).

Ainsi, l'augmentation de l'affectation de la subvention Ville ne vient donc pas faire « disparaître » les montants des dépenses refusées inscrits au bilan, mais vient malgré tout améliorer le fonds de roulement net global constituant l'objectif essentiel. Il était donc opportun de profiter du contexte financier de 2018 pour venir abonder les budgets de ces équipements à hauteur de l'objectif attendu à savoir la couverture des dépenses refusées.

La prospective financière

Si la santé financière s'est améliorée de façon évidente depuis 2014 et n'est plus dans une situation préoccupante, elle reste toutefois fragile. La recherche d'économies devient limitée, la dynamique des recettes est particulièrement faible et inférieure aux poids des dépenses, et est essentiellement dépendante des autorités de tutelles.

Le CCAS n'a donc que peu de poids et de capacité d'influence dans les décisions d'évolution des recettes à périmètre constant ; l'objectif d'une pérennité financière saine impose de toute évidence des décisions structurantes.

La démarche patrimoniale est une solution à la consolidation financière du CCAS, représentant deux atouts majeurs : améliorer la qualité du service rendu par des locaux adaptés, assurer le développement des services aux modèles économiques bonifiés. En cours d'élaboration et prochainement soumis à arbitrage, sont particulièrement concernés les EHPAD (St Bruno, Lucie Pellat), les Résidences autonomie, et les crèches (EAJE).

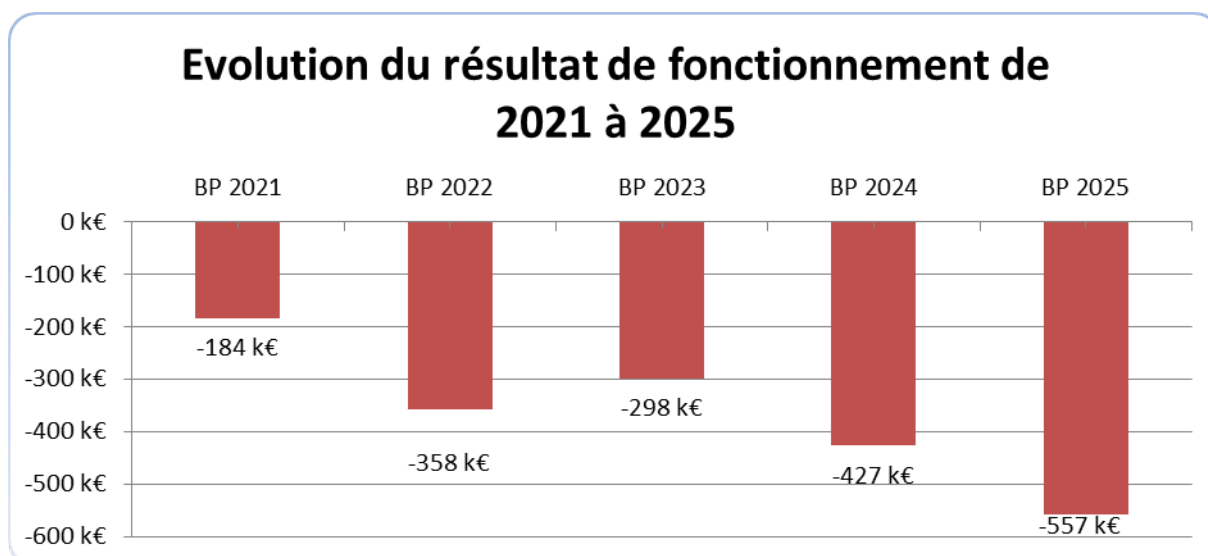
L'EHPAD Flaubert est quant à lui intégré à la prospective en 2023 avec un objectif d'amélioration de l'impact sur le résultat à hauteur de 200 K€.

Si cette démarche représente un poids en investissement, elle a également pour conséquence des coûts ponctuels importants de fonctionnement de « transition » (le déménagement d'un EHPAD impose une baisse du taux d'activité, un accroissement de la masse salariale, des prestations exceptionnelles ; les travaux d'extension d'un EJAÉ peut imposer ponctuellement une réduction du nombre de places d'accueil, voire une fermeture...).

Le calendrier de cette démarche patrimoniale doit donc être particulièrement étudié au regard de la prospective, de sorte que ces charges ponctuelles de fonctionnement ne viennent pas grever les marges pérennes dégagées par le nouveau modèle.

L'objet de la prospective financière est ici de mettre évidence la nécessité des arbitrages à venir.

La section de fonctionnement :



Le résultat de fonctionnement (ou résultat d'exploitation) correspond à la différence entre l'ensemble des recettes et des charges de la section de fonctionnement.

En premier lieu et pour confirmer la fragilité financière du CCAS évoquée plus avant, il suffit de porter un regard sur les résultats des trois derniers exercices présentés. Ces trois années ont le même périmètre. La dégradation des résultats de fonctionnement est provoquée par l'évolution naturelle des recettes et des dépenses, et se traduit par une insuffisance de ressources de l'ordre de 130 K€ par an, constituant un affaiblissement structurel de la santé financière de l'institution.

Dans cette prospective, nous avons considéré que la subvention Ville, soit 32% des recettes du CCAS, reste stable.

L'exercice 2021 de ce plan pluriannuel des résultats de fonctionnement présente un risque de résultat prévisionnel déficitaire de -184 K€ après les dernières phases d'arbitrage courant janvier.

En 2022 et 2023, et hors descriptions des évolutions naturelles des dépenses et des recettes évoquées plus haut, les éléments marquants sont les suivants :

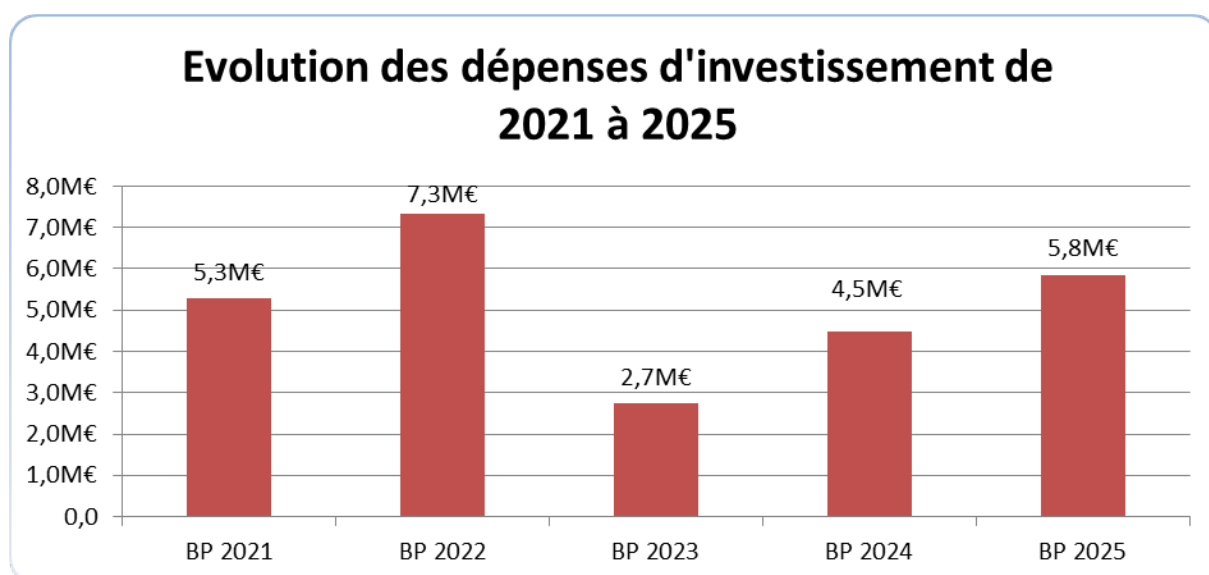
- Intégration aux charges de l'exercice 2022 des postes permanents gelés aux arbitrages 2021 (+193K€), il s'agit ici de l'élément principal expliquant la dégradation du résultat ;

- Le résultat 2023 apporte une modification de périmètre avec l'ouverture de l'EHPAD Flaubert en année pleine, la fermeture des EHPAD Narvik et Delphinelles, le fonctionnement de l'EHPAD Saint Bruno à 80 % de sa capacité par la perte de 13 places au profit de l'EHPAD Faubert, le déplacement des LAM/LHSS dans les locaux de l'EHPAD Delphinelles ;

- Le fonctionnement de l'EHPAD St Bruno ainsi dimensionné accentue le déficit de l'ordre de 250 K€ compensé à la même hauteur par la fin des déficits structurels des EHPAD Delphinelles et Narvik ;
- Afin de limiter l'impact du départ des LAM/LHSS de la Résidence autonomie Le Lac, il a été assigné un retour vers un fonctionnement de la résidence sur sa capacité d'accueil totale, soit +120 K€ en recettes ; en 2022 cette résidence autonomie perçoit une recette d'occupation des locaux des services LAM/LHSS à hauteur de 140 K€ ;
- Le projet EHPAD Flaubert vient contribuer à l'amélioration du résultat à hauteur de 200 K€. Les coûts ponctuels de la « transition » vers l'EHPAD Flaubert en cours de chiffrage ne sont ici pas inclus.

La section d'investissement :

Les évolutions des dépenses d'investissement soumises à arbitrage dans le courant du 1^{er} semestre 2021.



Sans prendre connaissance des ratios essentiels de solvabilité financière, ni s'interroger sur la capacité d'investissement du CCAS, on constate aisément ici la nécessité de venir à minima lisser les projets d'investissement. Il est à noter que les recettes issues des subventions d'investissement couvrent 16 % des dépenses.

Le détail des dépenses d'investissement est illustré plus loin, puis par direction.

La prospective ci-dessous fait apparaître dès 2022 l'écart entre la capacité d'emprunt absorbable (*emprunt maximum*) et les *dépenses d'investissement* inhérente à une trajectoire patrimoniale avant arbitrages.

Cet écart est mis en évidence par le Dépassement de la capacité d'investissement.

Cette capacité d'emprunt est notamment déterminée par la capacité de désendettement, ratio essentiel de mesure de la solvabilité de l'institution. Pour rappel, le plafond prudentiel imposé par la Loi de programmation des Finances Publiques 2018-2022 est de 13 années.

Afin de maintenir un encours de dettes stables et favorisant une pérennité financière, il convient de maintenir dès 2022 un emprunt maximum à hauteur de 3.5M€. Cette condition impose nécessairement la limite des dépenses d'investissement.

Malgré cet emprunt contenu, on constate dès 2024 une dégradation des ratios de la capacité de désendettement, conséquence de l'augmentation de la dette et de la dégradation continue de l'épargne brute issue des résultats de fonctionnement.

Plusieurs leviers sont alors actionnables afin d'améliorer la capacité de désendettement et donc augmenter la capacité d'investissement :

- 1). Par une action sur la section de fonctionnement (baisse des dépenses et hausse de recettes, notamment par modification de périmètre ou impact d'un nouveau modèle économique...), permettant l'amélioration de l'épargne brute. Ce ratio, toutefois très volatile, a une incidence directe sur la capacité de désendettement : une variation de l'épargne brute de l'ordre de 100 K€ correspond à une variation d'une demi-année à une année de capacité de désendettement ;
- 2). Par l'accentuation de la recherche de subventions d'investissement ;
- 3). Par un étalement du calendrier des investissements ;
- 4). Par des arbitrages ou des renoncements quant à certains projets patrimoniaux (hors sécurité et requalification normative).

Par ailleurs, en matière de charges d'intérêts d'emprunts pour le CCAS au gré de ses emprunts courants contractés antérieurement, leur actualisation au titre de l'année 2021 implique une augmentation budgétaire dédiée de + 40 000 €.

| En K€ | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Résultat de fonctionnement | -184 k€ | -358 k€ | -298 k€ | -427 k€ | -557 k€ |
| Epargne brute | 1 697 k€ | 1 523 k€ | 1 583 k€ | 1 454 k€ | 1 324 k€ |
| Remboursement capital | 2 119 k€ | 2 195 k€ | 2 224 k€ | 2 153 k€ | 2 382 k€ |
| Capacité d'investissement | 5 262 k€ | 3 844 k€ | 3 573 k€ | 4 160 k€ | 3 512 k€ |
| Emprunt max | 4 600 k€ | 3 500 k€ | 3 500 k€ | 3 500 k€ | 3 500 k€ |
| Encours de dette au 01/01 | 16 724 k€ | 19 205 k€ | 20 510 k€ | 20 947 k€ | 22 294 k€ |
| Capacité de désendettement (en nb d'années) | 11 | 13 | 13 | 15 | 18 |
| Dépenses d'investissement soumis à arbitrage dès 2022 | 5 274 k€ | 7 333 k€ | 2 734 k€ | 4 475 k€ | 5 843 k€ |

Dépassement de la capacité
d'investissement

0 k€

3 488 k€

-839 k€

315 k€

2 331 k€

La programmation pluriannuelle des investissements non ventilés par direction

| | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération |
| Total DASPE | 456 500 € | 589 000 € | 319 550 € | 1 642 000 € | 319 550 € | 170 000 € | 319 550 € | 1 900 000 € | 319 550 € | 3 330 000 € |
| Total DASPA | 814 100 € | 500 000 € | 569 870 € | 2 667 000 € | 569 870 € | | 569 870 € | 0 € | 569 870 € | |
| Total DASLPP | 193 000 € | 771 800 € | 195 100 € | 270 000 € | 195 100 € | | 195 100 € | 0 € | 195 100 € | |
| Claudel | 176 400 € | | 50 000 € | | 50 000 € | | 50 000 € | | 50 000 € | |
| Accessibilité | 255 000 € | | 402 000 € | | 212 000 € | | 223 000 € | | ? | |
| Réserve Travaux | 117 000 € | | 117 000 € | | 117 000 € | | 117 000 € | | 117 000 € | |
| Suite audit patrimonial | 20 000 € | | | | | | | | | |
| Espaces extérieurs | 100 000 € | | | | | | | | | |
| Abbé Gregoire | 20 000 € | | | | | | | | | |
| Informatique | 665 000 € | | 600 000 € | | 600 000 € | | 600 000 € | | 600 000 € | |
| Achats tout CCAS | 470 000 € | | 400 000 € | | 400 000 € | | 400 000 € | | 470 000 € | |
| Achats opération déchets/tri | 40 000 € | | 0 € | | 0 € | | 0 € | | 0 € | |
| Véhicules | 86 000 € | | 100 000 € | | 100 000 € | | 100 000 € | | 100 000 € | |
| Total Travaux/Opération | 3 413 000 € | 1 860 800 € | 2 753 520 € | 4 579 000 € | 2 563 520 € | 170 000 € | 2 574 520 € | 1 900 000 € | 2 421 520 € | 3 330 000 € |
| TOTAL INV | 5 273 800 € | | 7 332 520 € | | 2 733 520 € | | 4 474 520 € | | 5 751 520 € | |

2

Politique DASLPP

Dans le domaine de la politique d'action sociale consacrée à la lutte contre la pauvreté et la précarité (DASLPP), le CCAS en ce début de mandat politique poursuit de nombreux projets dont les enjeux avaient été identifiés au cours du mandat précédent, et qu'il convenait de formaliser pour en structurer le suivi et la gestion.

Ces projets se déclinent selon 4 axes :

- Investissement affirmé dans l'accès aux droits, la lutte contre le non-recours et la lutte contre l'isolement
- Fluidification et sécurisation des parcours rue-logement
- Amélioration continue de la qualité des hébergements
- Soutien des dynamiques de sortie de pauvreté et d'insertion

Avant d'approfondir les enjeux et projets par services et établissements de la direction, un focus sur la dynamique de développement de l'implication du CCAS sur la résorption des situations de grande exclusion, à la rue, sans solution dans l'offre existante apparaît nécessaire car transversale à la DASLPP.

Ainsi un projet de développement de lieux de vie collectifs et conventionnés avec des associations incluant les bénéficiaires, apparaissent comme des solutions alternatives d'hébergement intéressantes, notamment une alternative à la mise à l'abri à l'hôtel.

Le développement de ce type de lieux, basés sur un habitat transitoire pour les personnes accueillies et suivies de façon partenariale par le CCAS et les associations précitées, implique la structuration des modalités de suivi, de conventions, de partenariats et la recherche de financements.

Par ailleurs le modèle économique lié à la gestion de ces lieux de vie relevant du domaine public municipal dans la majorité des cas, où à des opérateurs fonciers liés à la Ville de Grenoble, les coûts liés à la réhabilitation des lieux et aux moyens en personnels dédiés à la coordination, au suivi, à la médiation, à l'orientation des publics (travailleurs sociaux) a été expertisé par les services du CCAS.

Quatre lieux conventionnés sont d'ores et déjà en activité, dont deux d'entre eux ont été ouverts à l'automne 2020. Pour accompagner cette dynamique, le service de l'AVAAD de la DASLPP du CCAS est fortement mobilisé ; 1 ETP supplémentaire va venir renforcer l'équipe à partir d'avril 2021 (financement via la subvention municipale de la Ville).

Fort de ses expériences, le CCAS a également proposé un projet d'ouverture de deux lieux innovants à dimension collective pour personnes en situation de grande marginalité, avec ou sans animaux, dans le cadre de l'Appel à Manifestation d'Intérêt « Accompagnement de personnes seules en situation de grande marginalité dans le cadre d'un lieu de vie innovant à dimension collective » **formulé par l'Etat et porté par la DIHAL** (délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement) **et la DIPLP** (délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté).

Ce projet a été retenu et bénéficie du financement par l'Etat de 2,5 ETP (coordinateur de projet, travailleur social et travailleur pair) sur 3 années.

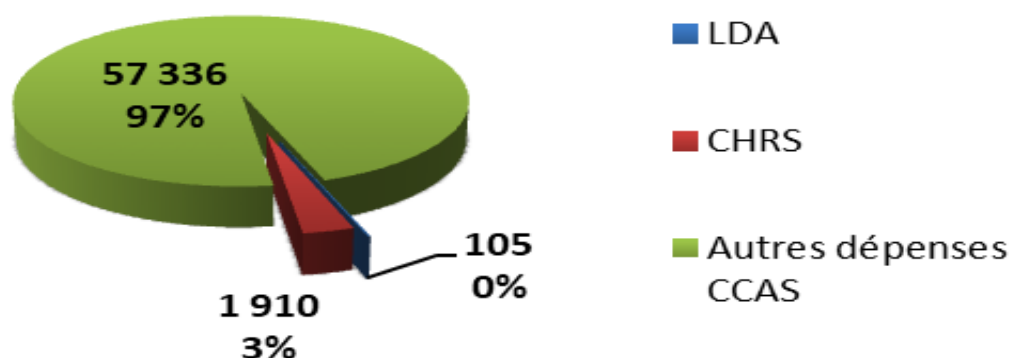
L'implication continue en faveur de la soutenabilité financière des projets et dispositifs de la DASLPP oriente le CCAS sur l'étude d'une évaluation et une réécriture du CPOM des deux CHRS situés sur le site Henri-Tarze.

Le budget général de la DASLPP présente un équilibre budgétaire général tout à fait satisfaisant ; le travail rigoureux et la recherche active de modes de financements des dispositifs innovants et de partenariats associant le CCAS, l'Etat, le Département

de l'Isère, l'ARS, le mécénat, des fondations (appels à projets) permettent à la direction de poursuivre sa structuration amorcée au début du mandat 2014-2020.

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

Poids des dépenses hors refacturation dans le budget du CCAS en K€



Concernant les deux Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale situés rue Henri-Tarze (CAI d'accueil d'urgence et CHRS d'insertion sociale proprement dit) l'année 2021 est marquée notamment par le fait d'être la 3^{ème} année et dernière année du Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) 2019-2021 conclu entre la DDCS (Direction Départementale de la Cohésion Sociale – Etat) et le CCAS s'agissant de ces deux équipements phares de l'action du CCAS en matière d'hébergement des publics vulnérables.

Pour mémoire les CPOM sont des outils majeurs de régulation de l'offre de soins. Ils s'appuient sur les principes d'une vision pluri annuelle, négociée, impliquant un suivi périodique prenant appui sur les outils du dialogue de gestion, et prévoyant une évaluation finale du contrat.

Les CPOM listent les autorisations dont dispose l'établissement médico-social, les activités spécifiques et missions de service public qui lui sont reconnues, ainsi que les financements octroyés.

L'impulsion des échanges avec l'ARS (Agence Régionale de Santé Auvergne-Rhône-Alpes) sur l'éventualité d'un CPOM portant sur les deux dispositifs à dimension santé-précarité que sont les Lits halte Soins santé (LHSS) et Lits d'Accueil Médicalisés (LAM) et la recherche de financements extérieurs en soutien du développement de

l'offre de service s'agissant de ces dispositifs (une trentaine de lits au total), se poursuit en 2021.

Le CCAS souhaite présenter des évolutions dans le cadre du CPOM à conclure à compter de 2022, dont la pérennisation de la garde médicale de nuit, l'intégration de la présence d'un médecin (dans le cadre d'une mutualisation renforcée avec le dispositif des LHSS hébergé dans une aile du CAI Henri-Tarze) et le déménagement de 3 places « LHSS » actuellement installées dans une aile du CHRS Henri-Tarze vers la Résidence Autonomie le Lac qui accueille actuellement les 20 places en « LAM ».

Ce projet de mutualisation partielle au sein de la Résidence Autonomie du Lac entre les places en « LAM » et « LHSS » permettrait de libérer des places au CHRS Henri-Tarze et créer 6 places supplémentaires, dédiées aux femmes victimes de violence.

Par ailleurs, la négociation du nouveau CPOM pourrait permettre de confirmer l'expérimentation « Logement d'Abord » – axe fluidification des parcours adossée à cet équipement – avec le passage de 13 à 20 places dès 2021 et donc poursuite de l'expérimentation sur cette année.

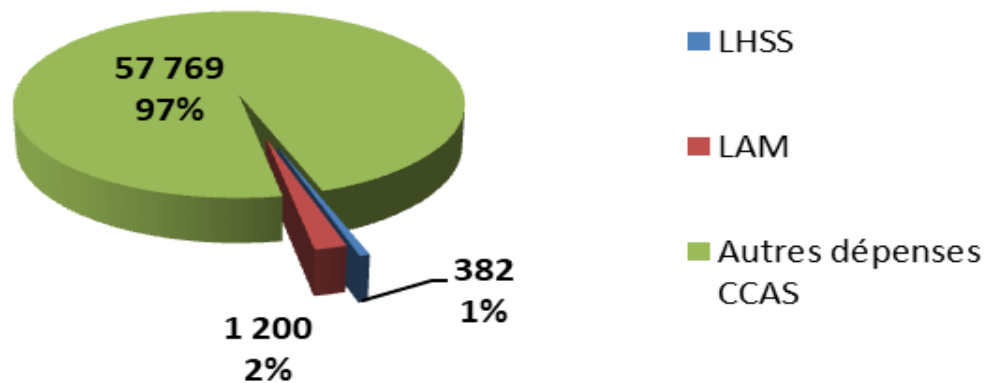
Ce dispositif permet à des familles de bénéficier de modalités d'hébergement proche d'un accès au logement plutôt qu'un hébergement en collectif ou semi-collectif plus contraint que proposent, le Centre d'Accueil Intercommunal (CAI) et le CHRS Henri-Tarze dans leur modèle de fonctionnement.

Il s'agit ainsi, d'inscrire le CCAS dans la dynamique « Logement d'Abord » nationale et métropolitaine (la Métropole étant désignée territoire d'accélération de mise en œuvre) et donc d'adapter l'offre d'hébergement-logement aux évolutions des besoins des publics, via la diversification et la fluidification des parcours, au sein des CHRS.

Le CCAS souhaite également renforcer la qualité de la prise en charge des personnes accompagnées et son efficacité, volonté constante de l'établissement qui préside aux relations de transparence et de confiance avec les autorités de tutelle financières, mais également mettre en adéquation l'organisation des ressources avec l'objectif d'accompagnement social global proposé au sein des CHRS, et améliorer la qualité de vie au travail des équipes.

2.2. Les dispositifs des Lits d'Accueil Médicalisés (LAM) et des Lits Halte Soins Santé (LHSS)

Poids des dépenses hors refacturation dans le budget du CCAS en K€



En 2021, le CCAS poursuit et accentuera la démarche de mutualisation des services LAM/LHSS. Les LAM sont actuellement situés, comme on l'a dit précédemment, au sein de la Résidence Autonomie Le Lac et doivent être transférés, en 2022, au sein d'un EHPAD (Les Delphinelles) qui deviendra le lieu unique des Lits d'Accueil Médicalisés (20 lits) d'une part et abritera par ailleurs 5 lits « LHSS ».

D'ici là, le développement de l'offre se poursuit avec une mutualisation partielle entre LAM et LHSS liée à l'ouverture, en mars 2021, de 2 nouvelles places (diversification de l'offre de soins précarité). Ce mouvement préfigure le transfert des services LAM/LHSS en 2022 dans les locaux de l'EHPAD Delphinelles, et permet de contribuer en 2021 à une amélioration du résultat financier de ce dispositif à hauteur de +64K€.

Les 6 autres lits « LHSS » seront situés au sein du CHRS. Ainsi, au début de l'année 2022 les services des LAM et LHSS présenteront une offre de soins et de suivi pour 31 personnes en temps réel.

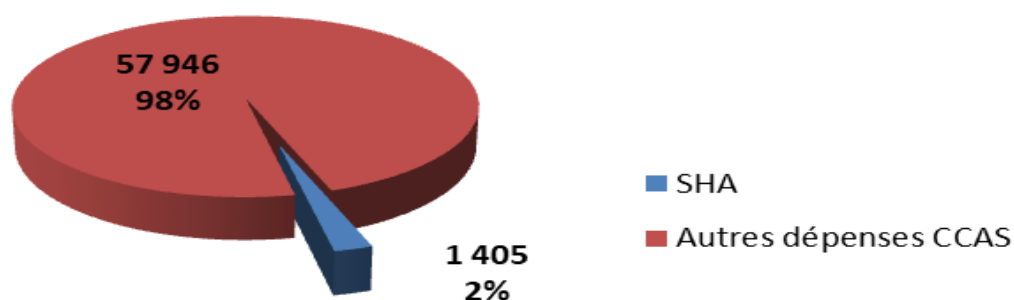
Outre l'augmentation de capacité, il s'agit de pouvoir proposer une offre plus diversifiée qu'actuellement :

- accueil temporaire peu médicalisé : 6 places installées au sein des CHRS
- accueil temporaire médicalisé avec présence paramédicale de nuit : 5 places installées au sein de la structure LAM
- accueil au long cours médicalisé : 20 places de LAM

Le CCAS chiffrera d'ici à l'été 2021 le coût de ce déménagement, les besoins de rénovation, de matériels, de fonctionnement de la structure.

2.3. Le Service de l'Hébergement Alternatif (SHA)

Poids des dépenses hors refacturation dans le budget du CCAS en K€



Le service de l'hébergement alternatif (SHA) s'inscrit dans la politique de mise à l'abri et d'accompagnement vers l'insertion et la stabilisation d'un projet de vie des personnes en situation de détresse économique, sociale, familiale.

Si le CCAS gère, en tant qu'opérateur, deux établissements CHRS d'urgence et d'insertion, financés en grande majorité par les services de l'Etat, la Ville via son CCAS finance également directement des places d'hébergement d'urgence visant à contribuer à la résorption des squats et bidonvilles sur le territoire communal.

Ces places sont positionnées sur le site du Rondeau et dans plusieurs appartements diffus appartenant à la Ville de Grenoble (240 places en tout).

Jusqu'alors un dispositif complémentaire d'hébergement à l'hôtel venait compléter les places du Rondeau et en appartements.

L'un des objectifs assignés au service est de tendre vers la réduction du recours à l'hébergement à l'hôtel des personnes concernées par des démantèlements de squats et de campements.

En 2019 le montant des dépenses supportées par le CCAS et refacturé à la Ville de Grenoble a pu atteindre jusqu'à 630 K€ (574 K sur le Dispositif hôtelier ou « DH » et près de 50K€ de dépenses liées aux interventions spécifiques ou « IS » dans le cadre des démantèlements des squats et campements : frais d'évacuations, gardiennage, hébergement AREPI,...).

En 2020 ce montant a encore atteint un montant important (500 K€ supportés par la Ville de Grenoble après refacturation de la part du CCAS).

Il convenait donc de travailler sur une organisation et une méthode permettant de maintenir le niveau de mise à l'abri des années précédentes en rendant les dispositifs plus efficaces.

Aussi, pour l'année 2021, le Budget prévisionnel retenu pour le financement du Dispositif Hôtelier (montant des dépenses supportées par le CCAS et compensées par la Ville de Grenoble désormais sous forme de subvention) et les interventions spécifiques dans le cadre des démantèlements des squats et campements (frais d'évacuations, gardiennage, hébergement AREPI,...) est fixé à hauteur de 250 K€ (soit 150 K€ pour le « DH », et 100 K€ pour les « IS »).

En outre, afin de permettre la mise en œuvre de la réduction de l'enveloppe budgétaire supportée par la Ville de Grenoble, la mission a été confiée au CCAS de gérer, en alternative à l'offre de places à l'hôtel en matière de mise à l'abri l'utilisation d'une vingtaine de logements de la Ville, la plupart anciens logements de fonction d'instituteurs-trices ; le nombre est porté en 2021 à 21 logements appartenant à la Ville de Grenoble (soit 5 de plus qu'en 2020).

Le cout des fluides relatifs à ces appartements dits en « diffus » est provisionné à hauteur de 33 K€.

Au total, les dépenses relatives aux frais d'accompagnement des démantèlements de squats et bidonvilles (ex : frais de gardiennage des lieux fermés par décision de justice, nettoyage, relogements temporaires, locations mobilières) devraient permettre, pour un total budgété à hauteur de 283 K€ au BP 2021, de pouvoir accompagner de façon plus efficace les opérations et décisions de mise à l'abri.

Une économie de l'ordre de plus de 200 K€ pour la Ville de Grenoble est ainsi poursuivie du fait de cette réorganisation et des nouvelles modalités définies (utilisation de logements en plus grand nombre).

Par ailleurs, le CCAS poursuit le projet de réaménagement du site du Rondeau où, depuis l'année 2015, environ 80 personnes (familles avec enfants en bas âge) sont hébergées dans le cadre de mises à l'abri.

En 2020 une opération urbaine de permutation des tènements sur le site a permis de concrétiser des engagements politiques pris au cours du mandat précédent et consistant à aménager une aire d'accueil pour les gens du voyage.

Cette opération, achevée au mois de septembre 2020, s'accompagnera courant 2021 de la poursuite du travail d'amélioration des conditions de vie des personnes hébergées par le CCAS, (ex : études de rénovation des chalets abritant les familles)

et travail sur l'inscription plus affirmée des ménages dans un parcours accompagnement social global/insertion/logement.

En dépit de la crise sociale grandissante, on notera également, s'agissant de la gestion des places fléchées sur le « 115 » (NB : numéro national d'urgence sociale, d'assistance et d'orientation, pour les personnes sans-abri, plate-forme de Premier Accueil), un financement de la DDCS (Direction Départementale de la Cohésion Sociale de l'Isère) sans augmentation depuis plusieurs années (466 K€) que le CCAS souhaiterait voir revaloriser.

Au global, le budget du service du SHA est en réduction de - 230 K€ par rapport au BP 2020 en raison d'un fonctionnement plus efficient sans perte de capacités. Néanmoins, le projet est de stabiliser et pérenniser ses missions, et d'asseoir la dynamique de projet portée par des équipes autour d'un projet de service (juin 2021) qui confirmera les outils notamment.

2.4. Le service de l'Aller-Vers, Accès aux Droits (AVAAD)

La mise en place d'outils « d'aller-vers » portés par la Ville de Grenoble et son CCAS est née du constat partagé par de nombreux acteurs du territoire grenoblois, de l'existence de publics invisibles, en difficultés d'accès aux droits, voire en situation de non recours.

Ces constats locaux rencontrent ceux réalisés au niveau national: saturation des dispositifs de droit commun, complexité pour l'accès aux droits, fragmentation et délais de réponse importants qui engendrent une augmentation de la pauvreté et le creusement des inégalités.

Se saisissant de ces constats, la Ville de Grenoble a organisé, en 2017, un Forum des Droits qui a abouti, la même année, à la production et validation d'un Plan d'actions pour l'accès aux droits et la lutte contre le non-recours.

Issu de ce plan d'actions, le service Aller Vers Accès aux Droits (AVAAD) a été créé le 1^{er} Avril 2019. Sa mission générale est de mettre en place des expérimentations et des projets susceptibles de favoriser l'accès aux droits des plus démunis. Sans se substituer aux services de droit commun existant, les missions opérationnelles du service se déclinent comme suit :

- repérage

- diagnostic
- information
- orientation
- déblocage de situations par à la mise en lien des acteurs

Le service s'est structuré progressivement au cours du mandat politique précédent au travers d'une double démarche d'ingénierie de projets et d'expérimentation de la mise en œuvre opérationnelle de plusieurs types de dispositifs sociaux innovants, et reposant sur un partenariat Ville/CCAS et des co-financements par les deux entités.

Une convention financière entre la Ville de Grenoble et le CCAS sera adoptée en mars 2021, confirmant les modalités de financement de l'action sociale en matière d'accompagnement des dispositifs d'action sociale.

Outre le poste de travailleur social dédié à « l'aller-vers » et l'accès aux droits des personnes résidentes des lieux conventionnés financés au travers de la subvention versée par la Ville de Grenoble au CCAS, la Ville apportera son concours au financement de 3,5 ETP travailleurs sociaux (138 K€) de ce service au titre de l'année 2021 (*NB : 1,5 ETP de travailleurs sociaux pour la Cellule de Veille des Jeunes Majeurs (CVJM) ; 0,5 ETP d'un travailleur social pour les Maraudes ; 0,5 ETP d'un poste de travailleur social au sein de l'Equipe Juridique Mobile (EJM), 1 ETP de travailleur social pour la Caravane des droits*).

Par ailleurs, un chargé « d'aller-vers » sera également désormais affecté à la gestion et au suivi de l'habitat transitoire et nouvellement recruté à ce titre par le CCAS en mai 2021 : ce travailleur social supplémentaire sera chargé du suivi des « Lieux Conventionnés » évoqués précédemment. Ce poste (1 ETP soit 40 K€) sera entièrement financé par la Ville de Grenoble au titre de sa contribution au financement de l'action sociale.

Ces moyens de financement nouveaux pour le CCAS (+ 2,5 ETP au total à partir de 2021 soit l'équivalent de 98 K€ en année pleine) permettent de renforcer les capacités de celui-ci en matière de développement des projets, pérenniser leur fonctionnement et la nécessaire consolidation du service (passage d'une organisation expérimentale à une organisation en gestion).

Pérennisation de la Caravane des droits :

↳ Développement de l'aller-vers et contribution au lien social : soutien dans l'aboutissement de l'accès aux droits et la lutte contre le non-recours (orientation sur les dispositifs existants d'accès aux droits).

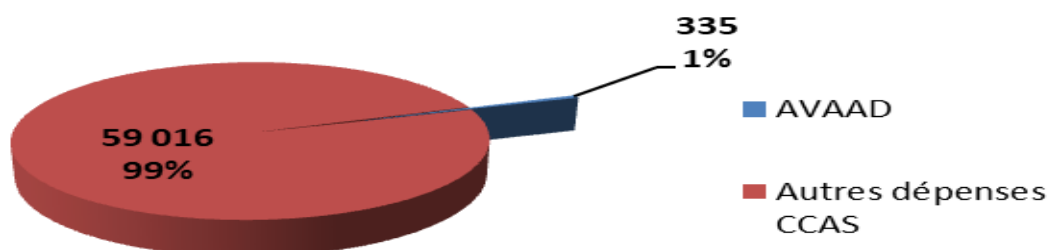
Suite à son expérimentation sur 5 mois en 2020, évaluée cette même année, ce dispositif a fait l'objet d'une confirmation politique à l'automne 2020 au début du nouveau mandat. L'équipe des travailleurs sociaux est constituée.

↳ **Pérennisation et développement de l'action en faveur de l'accès aux droits des jeunes :**

- soutien dans l'aboutissement de l'accès aux droits et lutte contre le non-recours du public jeune via la coordination des acteurs du champ de la jeunesse ; orientation sur les dispositifs existants d'accès aux droits.

- Développement de solutions visant l'accès à l'hébergement et au logement des jeunes. Maintien de l'enveloppe "coup de pouce jeunes" : 35 000 €
Objectif de poursuivre les réponses à des « Appels à Projets » afin d'outiller la Cellule Veille Jeunes Majeurs d'actions concrètes soutenant des démarches d'aller-vers, accès aux droits, à l'insertion, et au logement des jeunes.

Poids des dépenses hors refacturation dans le budget du CCAS en K€



2.5. La programmation pluriannuelle des investissements

Des travaux de réaménagement intérieur de l'espace des deux CHRS vont être menés en 2021, avec une adaptation des espaces aux besoins et fonctionnements et le rapprochement technique des deux CHRS.

Ce réaménagement intérieur comprend la création d'un pôle administratif central, une porte de communication et une buanderie commune, et la résidentialisation de la cour. Ces travaux permettront de renforcer les liens entre les secrétariats notamment et le développement de la continuité de service.

Une importante opération portant sur certains chalets du site du Rondeau est également budgétée au BP2021, dans le cadre du maintien dans des conditions d'accueil de qualité des personnes mises à l'abri sur les lieux.

| Equipement | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération |
| CENTRE D'ACCUEIL INTERCOMMUNAL | 23 000 € | 121 600 € | 195 100 € | | 195 100 € | | 195 100 € | | 195 100 € | |
| CHALETS HEBERGEMENT RONDEAU | 60 000 € | 620 200 € | | | | | | | | |
| CHRS 10 HENRI TARZE | | 30 000 € | | 270 000 € | | | | | | |
| IMMEUBLE 8 SERGENT BOBILLOT | 110 000 € | | | | | | | | | |
| Total DASLPP | 193 000 € | 771 800 € | 195 100 € | 270 000 € | 195 100 € | 0 € | 195 100 € | 0 € | 195 100 € | 0 € |
| | 964 800 € | | 465 100 € | | 195 100 € | | 195 100 € | | 195 100 € | |

3 Politique DASPA

L'année 2021 se caractérise au CCAS, dans le domaine de la politique d'action sociale à destination des personnes âgées, par la poursuite du travail d'analyse sur l'offre de service et l'organisation du travail dans les équipements (EHPAD, Résidences Autonomie, Centre de Jour, Maison des Aidants).

Un important travail a également été engagé sur les projets patrimoniaux du CCAS en ce domaine, qui se poursuit, en lien avec les services techniques de la Ville de Grenoble et les bailleurs sociaux.

L'année 2021 mobilise également les équipes de la direction d'action sociale en matière de préparation de l'ouverture, à l'été 2022, du futur EHPAD Flaubert (secteur 4 de la ville de Grenoble) qui regroupera les actuels EHPAD Narvik et Delphinelles, dans le cadre d'une stratégie globale de redistribution de l'affectation des équipements pour les besoins de plusieurs services de la DASPA et de la DASLPP.

En outre, l'année doit également, dans la mesure du possible, permettre aux EHPAD de recouvrer un taux d'occupation plus conforme aux attendus en la matière ; la crise sanitaire a eu des conséquences significatives en matière d'admissions, comme on a l'évoqué en introduction de ce *Rapport d'Orientation Budgétaire*.

Les EHPAD du CCAS ont fait face comme les autres établissements aux conséquences de la pandémie de Covid19, particulièrement à l'automne 2020 ; les mesures de prévention, très rigoureuses, qui ont été imposées aux résident-es et aux

familles, et la mobilisation des équipes soignantes et non soignantes ont toutefois permis de limiter les conséquences sanitaires.

Le taux d'occupation dans les équipements s'est toutefois abaissé en l'absence de possibilités de pratiquer normalement des admissions en établissement, jusqu'à atteindre à la toute fin de l'année 2020 un taux moyen de 64 % dans les EHPAD (voire 50 % pour l'EHPAD Lucie-Pellat) ; le taux d'occupation moyen se situant d'ordinaire au-delà de 95 %.

La situation financière des établissements du CCAS en termes de recettes s'en trouve dégradée. Le CCAS table donc prudemment au vu du contexte sanitaire qui perdure sur une ré-augmentation du nombre de résident-es au cours de l'année 2021 de l'ordre de + 1,3 % (30 K€). L'atteinte de cet objectif prend en compte les consignes et autorisations qui permettront également au CCAS de procéder à des admissions (conditions sanitaires posées par le Ministère de la Santé).

Dans cette optique les effectifs dans les équipements sont adaptés pour permettre et accompagner ce retour à un fonctionnement plus normal où, de nouveau, les recettes de fonctionnement pour l'établissement public seront plus conformes à un exercice de gestion plus conforme à l'exploitation des EHPAD du CCAS.

S'agissant des personnels eux-mêmes, un certain nombre de mesures de revalorisation des carrières de la filière médicale ou aide-soignante interviennent en faveur des agent-es exerçant auprès des personnes âgées dépendantes.

Ainsi, une « *Prime Grand Age* » attribuée aux aides-soignant-es et aides médico-psychologiques est mise en place au CCAS à compter du 1^{er} mai 2020, versement avec effet rétroactif à compter de janvier 2021 par application d'un décret pris le 29/09/2020 ; l'enveloppe en année pleine correspondante est de 250 K€ au titre de l'année 2021. Une extension des mesures prises dans le cadre du « Ségur de la Santé » à certaines catégories de personnels non médicaux de la fonction publique territoriale exerçant dans les EHPAD était également attendue en ce début d'année.

Dans les deux cas, ces éléments indemnitaires versés par le CCAS, et qui contribuent significativement à la reconnaissance des métiers auprès des personnes âgées dépendantes, concourent à l'image employeur et à l'attractivité de l'emploi au CCAS. Dans les deux cas également, sur le plan budgétaire, l'attribution de ces primes est intégralement financée par l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes dans le cadre d'une revalorisation de la « dotation soins » aux établissements (EHPAD).

Le CCAS entend également procéder à une révision de 3 % des tarifs pratiqués au sein de son service de restauration à domicile (RAD), soit une recette de fonctionnement prévisionnelle de l'ordre de 33 K€. Les tarifs de la restauration à domicile n'ont pas évolué depuis l'année 2016.

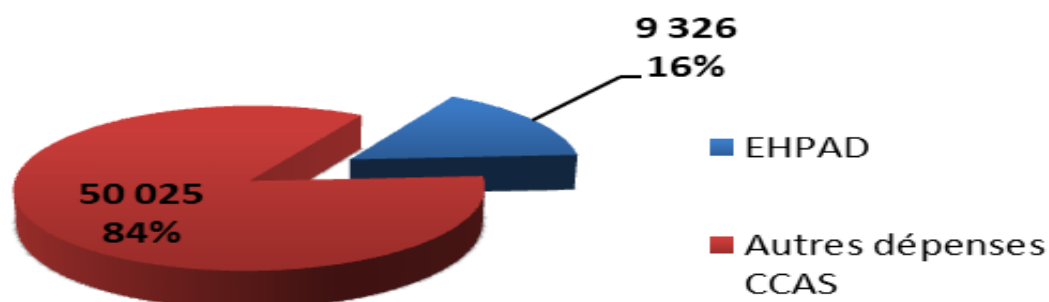
Par ailleurs, des efforts sur le budget remplacement et renforts du CCAS sont également demandés à la direction d'action sociale afin de faire correspondre au mieux le critère de l'occupation des équipements et des effectifs mobilisés ; un lissage des recrutements non permanents en remplacements et renforts sera exercé tout au long de l'année afin d'opérer une correspondance fine entre l'état des besoins et les moyens déployés, dans une perspective d'adéquation entre le taux d'activité et le niveau de moyens déployés.

Cet effort de gestion de la masse salariale doit permettre de limiter le budget général dédié sur chapitre 012 du CCAS.

Par ailleurs, le CCAS a remporté un appel à projet auprès de la CNSA (Caisse nationale de Solidarité pour l'Autonomie) lui permettant de recruter à compter du printemps 2021 un chargé de mission pendant 17 mois qui sera en charge d'analyser les conséquences dans le champ social des personnes âgées et services du CCAS de la crise sanitaire. Ce poste est entièrement financé dans ce cadre.

3.1 Les Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD)

Poids des dépenses hors refacturation dans le budget du CCAS en K€



L'année 2021 sera la dernière année d'exercice complète pour les EHPAD Delphinelles, Narvik, St Bruno : la mise en service du nouvel EHPAD Flaubert à l'été 2022 doit, en effet, se traduire par un transfert des personnels et des places en établissement actuellement situées dans les deux premiers établissements cités, et une modification du nombre de places d'EHPAD accueillies sur Saint-Bruno.

Un travail relatif au modèle économique nécessaire pour l'organisation des emplois, des métiers, au sein du nouvel équipement Flaubert se réalisera en 2021, avec la communication au cours de l'été des nouvelles modalités tarifaires proposées aux résident-es sur ce nouvel équipement.

L'année 2021 correspond également à une reprise du travail de négociation concernant la contractualisation du CPOM au 01/01/2022 portant sur les EHPAD, le SSIAD, le Centre de Jour, et la Maison des Aidants, du CCAS.

Concernant le BP 2021, le CCAS a été durement impacté par la crise sanitaire dans le domaine de la politique d'action sociale tournée vers la prise en charge des personnes âgées ; le taux d'occupation des EHPAD a été réduit (notamment par la baisse des admissions) et les recettes de fonctionnement du CCAS ont été grevées du fait de ce taux d'occupation inhabituellement faible comme nous l'avons vu ci-dessus.

Le différentiel de recettes avec le taux d'occupation réalisable hors crise sanitaire fait l'objet d'une demande de compensation dès le budget primitif auprès des financeurs à hauteur de 216 K€.

L'augmentation du forfait soin de +35 K€ vient épauler le CCAS, mais l'ARS ne modifiera toutefois pas sa dotation initiale malgré une augmentation du taux d'occupation constaté au sein de la Résidence Autonomie Le Lac consécutivement à l'ouverture de places supplémentaires au sein de cet équipement concernant les dispositifs des LAM et LHSS, ce à quoi on pouvait néanmoins s'attendre.

Le tarif Hébergement augmente cette année de +1.3%, soit +51 K€ par rapport à 2020. En outre, par application de la démarche de convergence positive de la « dotation soins » attribuée par l'ARS, une augmentation des recettes de +151 K€ par rapport à 2020 est budgétée à titre prévisionnel.

Globalement la masse salariale prévisionnelle budgétée dans les établissements augmente à titre prévisionnelle de +7% (agent-es permanent-es : + 70 K€ liés à des créations en 2020 de quotités de postes budgétaires au sein de certains équipements pour ajuster les moyens aux besoins rencontrés et un enveloppe remplacement revalorisée de +65 K€).

Au global, les dépenses sont en augmentation de +2,5%.

A noter que le nouveau marché de restauration des EHPAD Narvik et Lucie Pellat provoque une hausse de +96 K€ au BP2021 par rapport au BP précédent. Cette hausse est essentiellement due au tarif particulièrement bas du précédent marché.

Sous réserve d'une attention rigoureuse à apporter à la gestion de la masse salariale consacrée au personnel remplaçant, et du soutien financier des autorités de

tarification en compensation des effets de la crise sanitaire, à l'image de l'année 2020, le résultat prévisionnel des EHPAD sera stable entre 2020 et 2021.

Le budget consacré aux EHPAD accuserait une dégradation du résultat prévisionnel qui se limiterait à 83K€ au budget annexe concerné.

3.2 Les Résidences Autonomie.

Le CCAS mène en 2021 une démarche générale de réflexion visant à proposer une stratégie patrimoniale concernant le devenir des résidences autonomie.

Le CCAS a procédé au cours du mandat précédent à la réhabilitation générale de la Résidence Autonomie Saint Laurent, a adapté les locaux de la Résidence du Lac afin de permettre l'accueil du dispositif de 20 lits « LAM » et a poursuivi l'amélioration de l'accueil au sein de la Résidence des Alpines.

La Résidence Montesquieu fait l'objet d'une attention spécifique maintenant et un important travail visant à définir le modèle économique susceptible de correspondre à la création d'une nouvelle résidence autonomie, à l'horizon de la fin du mandat en 2026, venant possiblement en substitution de l'actuelle résidence Montesquieu.

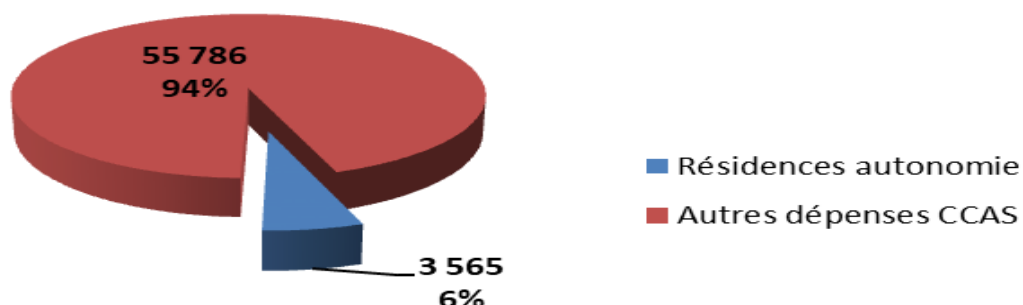
Ce travail patrimonial et stratégique s'accompagne d'une réflexion de fond sur l'offre de service public du CCAS de la Ville de Grenoble et les services que peuvent proposer aux personnes âgées dépendantes ou non dépendantes les résidences autonomie dans le futur. Ce travail de prospect s'inscrit également dans le cadre de la feuille de route confiée à l'Adjoint au Maire en charge de la coordination de l'Action sociale (et Vice-Président du CCAS) en matière de lutte contre l'isolement.

Des démarches sont notamment envisagées afin de mêler la réflexion bâtementaire et l'offre de service que le service public peut investir en contribuant à une action de soutien à domicile de personnes ne désirant pas nécessairement quitter celui-ci pour un hébergement collectif. Un travail sur les modalités de « l'EHPAD hors les murs » associant les services à domicile (soins infirmiers, restauration, psychologues, animation,...) et les services pouvant être imaginés au sein d'un équipement d'attache (ex : résidence autonomie, EHPAD, centre de jour) font partie des axes de ce travail conduits par les équipes de la Direction Action Sociale Personnes Agées.

Par ailleurs la direction va conduire une démarche d'évaluation interne au sein des résidences, en lien avec les financeurs thématiques.

Une réflexion autour de la mise en place d'un service de conciergerie et d'un temps de psychologue mis à disposition des résident-es est également engagée.

Poids des dépenses hors refacturation dans le budget du CCAS en K€

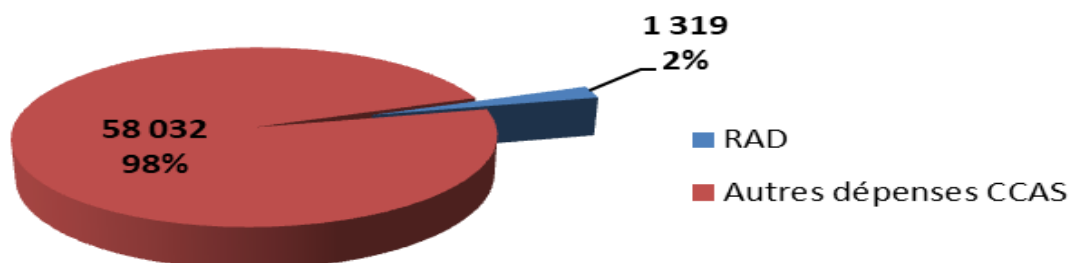


En dépit d'une crise sanitaire qui perdure, le taux d'occupation des Résidences Autonomie n'a pas été aussi altéré qu'au sein des EHPAD, et le CCAS a fait le choix en 2020 de mener à leur terme un certain nombre de travaux de rénovation et de rafraîchissements dans des studios et appartements des résidences, de manière à pouvoir les proposer à la location dans des conditions satisfaisantes, ou tout simplement à les remettre en location, après une période de condamnation pour raison technique.

Cette campagne de travaux doit permettre d'atteindre un taux d'occupation en augmentation de +1.3% qui viendra atténuer de 30 K€ la dégradation du résultat prévisionnel sur le budget annexe.

3.3 Le service de Restauration à Domicile (RAD)

Poids des dépenses hors refacturation dans le budget du CCAS en K€



Le contexte sanitaire a favorisé le développement de l'activité du service : la demande de pouvoir solliciter le service de restauration à domicile a impliqué

l'accroissement du nombre de tournées, qui sont passées d'une rotation de 7 à 9 tournées par jour pour servir environ 450 usagers par jour contre 360 bénéficiaires par jour en moyenne avant la crise sanitaire. L'achat d'un véhicule supplémentaire pour assurer ces 9 tournées a été nécessaire (30 K€ avec financement par la Ville de Grenoble).

L'activité prévisionnelle sur l'année 2021 est envisagée encore en augmentation de + 13,27% par rapport à 2020, soit une amélioration sur le résultat de 22 K€, à cumuler avec l'augmentation du tarif de la restauration à domicile de +3% (+33K€)

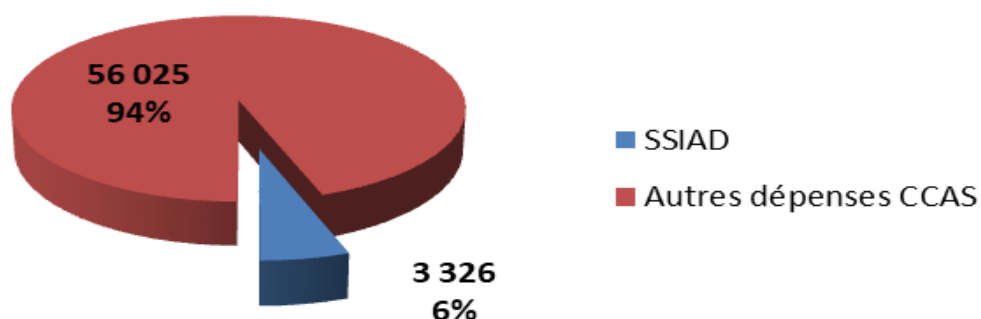
Une attention toute particulière dans le cadre de cette révision tarifaire sera naturellement portée sur les usagers à bas quotient familial.

Par ailleurs, dans le cadre de l'amélioration continue de l'offre de service public, les missions et la formation des agent-es du service de la RAD seront accompagnées d'une démarche visant à formaliser le dispositif de veille et de coordination sociale exercé par les agent-es chargé-es du portage à domicile des repas.

Cette démarche visera également à les accompagner dans l'exercice de leurs missions, améliorer la nature des prestations repas apportées, permettre d'offrir une prestation individualisée de relais de l'actualité sociale et culturelle de la municipalité grenobloise, et globalement mieux connaître les usagers pour renforcer leur accès aux droits et prévenir les situations d'isolement à domicile, axe fort du mandat.

3.4 Le Service de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD)

Poids des dépenses hors refacturation dans le budget du CCAS en K€



Pour rappel, le Service de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD) est un service qui intégrera prochainement, dans le domaine de la politique d'action sociale orientée vers la prise en charge des personnes âgées en établissement, le périmètre du CPOM avec l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes, et le Conseil Départemental de l'Isère.

Le budget prévisionnel 2020 du SSIAD connaît une seule évolution majeure : la suppression des crédits non reconductibles (-80 K€) relatif à l'expérimentation d'un dispositif « SSIAD Renforcé » pour la prise en charge des situations lourdes.

En conséquence, le BP 2021 enregistre également la baisse de la masse salariale associée, un sujet qu'il conviendra d'aborder à nouveau dans le cadre du travail de négociation du futur CPOM précédemment évoqué.

Les enjeux sur ce service en 2021 porteront notamment sur un projet de dématérialisation des dossiers mais également la finalisation de la dernière étape de réorganisation du service et de financements, dans le cadre d'un appel à projet auprès de l'ARS, d'un temps de psychologue, ainsi qu'auprès de AG2R d'un projet d'aide aux aidants (Maison des Aidants).

3.5 Le Centre de jour

Cette structure d'accompagnement thérapeutique des personnes et de répit pour leurs proches, qui accueille en moyenne 93 personnes par semaine, a vocation d'être un lieu d'accueil pour les aidants à même de les informer, les orienter, vers des services dédiés à la prise en charge de personnes âgées avec troubles cognitifs.

En 2021, le CCAS entend préparer les conditions nécessaires à une évaluation externe intégrant une réflexion autour d'une rencontre avec l'ensemble des centres de jour de la région, et avec en perspective une recherche d'un éventuel lieu à terme regroupant la Maison des aidants, le Centre de Jour avec possibilité d'avoir 2 ou 3 studios d'hébergements temporaires pour soulager les aidants.

Un travail associant le Département, l'ARS, et la Ville de Grenoble sera conduit en ce domaine au cours de l'année 2021.

3.6 La programmation pluriannuelle des investissements

La Programmation Pluriannuelle des Investissements dans le secteur de la Direction d'Action Sociale Personnes Agées (DASPA) concernant les équipements dédiés à la prise en charge et à l'accueil des personnes âgées dépendantes, et non

dépendantes, est fortement mobilisée courant 2021 sur les dépenses liées à la poursuite des travaux de réhabilitation et de mise aux normes (1,3 M€).

Ils portent essentiellement cette année sur la réhabilitation partielle de l'EHPAD Lucie-Pellat, sur la requalification partielle de l'EHPAD Saint-Bruno, et sur des dépenses importantes portant sur les résidences Montesquieu et Les Alpains.

Les dépenses relatives à la construction du futur EHPAD Flaubert ne figurent pas dans la PPI du CCAS en raison du mode de financement de l'équipement qui repose sur un contrat de construction confié au bailleur social ACTIS ; une redevance de gestion sur quarante années viendra traduire en section « Fonctionnement » la participation financière du CCAS auprès du bailleur, et comprenant à la fois des crédits de remboursement des emprunts contractés par celui-ci, mais également ses frais d'ingénierie et les charges de maintenance que le bailleur social engagera au cours des quarante prochaines années sur cet équipement.

A l'issue de ce bail, l'EHPAD Flaubert reviendra en pleine propriété au CCAS.

L'objectif poursuivi par le CCAS en 2021, et au cours du mandat qui s'ouvre, est de maintenir l'offre actuelle tout en la modernisant, et en questionnant la fonctionnalité des équipements et leur adaptation aux besoins de demain.

Des travaux d'études portant sur le devenir de la Résidence autonomie Montesquieu et son éventuel remplacement par un nouvel équipement neuf sur le territoire de la Ville de Grenoble sont également lancés, en lien avec la recherche d'un foncier disponible. Le modèle économique d'une telle opération d'envergure sera travaillé tout au long de l'année 2021 s'agissant d'une résidence actuelle qui impliquera, quoi qu'il en soit, de très lourds travaux de réhabilitation et mise aux normes in situ.

Cette perspective complexe techniquement, avec une problématique de résident-es à déplacer partiellement ou totalement durant la durée de travaux, impliquerait à minima plusieurs millions d'euros de travaux pour le seul maintien en condition opérationnelle et adaptation normative.

Ce constat implique de réfléchir au-delà d'une simple rénovation sur site. La création d'une nouvelle résidence autonomie en substitution de l'actuelle est envisageable, dans le cadre d'une opération où le bâtiment sera susceptible, après restitution à la Ville de Grenoble propriétaire, d'être vendu (recette foncière municipale).

| Equipement | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|-----------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
| | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération |
| CENTRE DE JOUR LES ALPINS | 23 000 € | | | | | | | | | |
| EHPAD LES DELPHINELLES TEISSEIRE | 36 000 € | | | | | | | | | |
| EHPAD LUCIE PELLAT | 186 000 € | 70 000 € | | 1 667 000 € | | | | | | |
| EHPAD NARVIK | 10 000 € | | | | | | | | | |
| EHPAD SAINT BRUNO | 121 100 € | 50 000 € | | | | | | | | |
| RESIDENCE AUTONOMIE LE LAC | 70 000 € | | 569 870 € | | 569 870 € | | 569 870 € | | 569 870 € | |
| RESIDENCE AUTONOMIE LES ALPINS | 113 000 € | | | | | | | | | |
| RESIDENCE AUTONOMIE MONTESQUIEU | 170 000 € | 260 000 € | | | | | | | | |
| RESIDENCE AUTONOMIE SAINT LAURENT | 10 000 € | 120 000 € | | | | | | | | |
| Nouvelle Résidence autonomie | | | | 1 000 000 € | | | | | | |
| TOUTES RESIDENCES AUTONOMIE | 50 000 € | | | | | | | | | |
| Travaux - maintenance | 25 000 € | | | | | | | | | |
| Total DASPA | 814 100 € | 500 000 € | 569 870 € | 2 667 000 € | 569 870 € | 0 € | 569 870 € | 0 € | 569 870 € | 0 € |
| | 1 314 100 € | | 3 236 870 € | | 569 870 € | | 569 870 € | | 569 870 € | |

4

Politique DASPE

L'année 2020 a été particulière pour le CCAS dans le champ de la Petite Enfance.

Les 28 crèches (EAJE) gérées par le CCAS ont dû être fermées lors du premier épisode de confinement, entre mars et mai 2020. Deux crèches de garde sont restées en activité pour permettre aux personnels soignants grenoblois de continuer à disposer d'une solution de mode de garde, eux-mêmes mobilisés à la continuité des soins et pour faire face à la crise sanitaire du Covid19.

Les recettes de fonctionnement ont été diminuées significativement, avec une compensation partielle à la journée par la CAF de l'Isère (27€ par jour et par place pour les EAJE fermés).

Les enjeux du champ de la Petite Enfance sont nombreux puisqu'ils touchent à l'accueil des enfants de moins de trois ans et à la qualité du service rendu à la population grenobloise. La Direction d'Action Sociale Petite Enfance (DASPE) du CCAS mobilise chaque jour plus de 500 agent-es, permanent-es et non permanent-es (éducateurs-trices de jeunes enfants, puériculteurs-trices, auxiliaires de puériculture, psychologues, agent-es spécialisé-es, agent-es d'entretien,...), qui œuvrent à une mission de service public confiée, historiquement, au CCAS par la Ville de Grenoble.

Le CCAS a engagé un travail important en matière de définition des besoins de rénovation de certaines crèches au cours du mandat ; après l'ouverture de l'EAJE Châtelet (janvier 2020) et des travaux de rénovation de certains locaux mis à disposition de crèches associatives, les travaux de réhabilitation de plusieurs EAJE interviendront courant 2021 (Chrysalide, Ilot Marmots, Voie Lactée, Villeneuve, New-York,...).

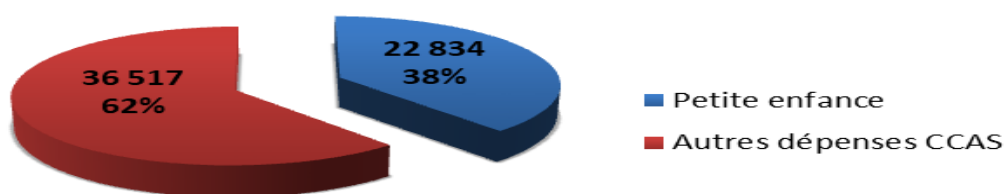
A ces projets patrimoniaux s'ajoute un important travail d'analyse du modèle d'organisation des crèches et des métiers. Les deux volets relatifs aux bâtiments et aux personnels font partie des objectifs d'amélioration des conditions d'exercice des missions du service public dans le champ de la Petite Enfance.

Au cours de l'année 2020 des moyens en personnels supplémentaires ont été décidés par le Conseil d'Administration du CCAS représentant une masse salariale de 250 K€ (équivalent à 7,5 ETP) sur le dernier budget et reconduit, et budgétisé, au BP 2021, traduisant ainsi la volonté du CCAS d'améliorer les conditions de travail de de réalisation de celui-ci.

Au BP 2021, la Direction d'Action Sociale Petite Enfance se voit également chargée de travailler sur un axe de développement des recettes en améliorant le taux d'activité des EAJE ; un travail portant à la fois sur le taux d'occupation des crèches et sur le taux de facturation aux familles déterminés en concertation étroite avec la CAF de l'Isère doit permettre au CCAS d'enregistrer une hausse de recettes de l'ordre de 275 K€ en année pleine.

Un dispositif dédié à la garde atypique dans les crèches, et faisant l'objet d'une subvention de la CAF de l'Isère (60 K€) est également confirmé, tandis que la candidature à un appel à projet proposé par la CAF concernant l'accueil spécifique (handicap) susceptible de dégager pour le CCAS 92 K€ de recettes supplémentaires sera présentée (recette par précaution non budgétisée).

Poids des dépenses hors refacturation dans le budget du CCAS en K€



4.1. Evolution de la Prestation de service unique (PSU) et du Contrat enfance jeunesse (CEJ)

Rappel des principes de facturation aux familles en matière d'accueil collectif et rôle de la « PSU »

Les Etablissements d'Accueil du Jeune Enfant (EAJE), ou crèches (mode de garde en « accueil collectif ») prennent en charge chaque jour de la semaine les enfants de 2 mois à 3 ans révolus. Ces équipements, en moyenne de 20 à 100 places chacun, proposent des places d'accueil régulier à temps partiel ou à temps plein et, dans certains cas, des places en accueil occasionnel.

La participation des familles s'inscrit dans une politique financière fortement marquée par l'implication de la Ville de Grenoble et de la CAF. La CAF est un acteur majeur de soutien à la politique Petite Enfance et son apport en matière de financement de la

garde en crèche par le biais de la « PSU » permet ainsi de diminuer les participations des familles.

Conformément aux directives de la Caisse nationale des Allocations Familiales (CNAF) chaque famille acquitte une facture mensuelle. Un tarif horaire est calculé pour chaque enfant. Il prend en compte les ressources mensuelles N-2 de la famille et l'application d'un taux horaire défini en fonction du nombre d'enfants à charge reconnus par la CAF.

- ***Pour l'accueil régulier***

Une facturation mensuelle est établie sur la base du nombre d'heures réservées figurant dans le contrat, elle varie en fonction de l'activité réelle de l'enfant. Le nombre d'heures facturées mensuellement correspond au nombre d'heures réservées (si le nombre d'heures réalisées par l'enfant est inférieur ou égal à la réservation), ou au nombre d'heures réalisées (si ce nombre est supérieur aux heures réservées).

A noter que ce choix entre les 2 modalités de décompte des heures s'apprécie sur chaque journée. Le calcul se fait par tranche de demi-heure entamée. Les congés et motifs d'absence des familles sont également pris en compte dans le cadre des principes de facturation au sein du Règlement de fonctionnement des EAJE du CCAS.

La facturation variera d'un mois à l'autre afin de correspondre à l'activité réelle.

- ***Pour l'accueil occasionnel sans contrat***

Une facturation mensuelle est établie en fin de mois en fonction des heures de présences réservées, des ressources de la famille et de la composition familiale. Les absences de l'enfant ne sont pas facturées si le/la responsable de l'EAJE en a été informé-e la veille. Les factures inférieures à 15€ ne sont pas éditées ; le cumul se fait sur la facture du mois suivant. Par ailleurs, si l'absence est justifiée pour une maladie, elle pourra alors être déduite sur présentation d'un certificat médical dans le mois en cours. Dans les autres cas, l'absence sera facturée.

L'objectif poursuivi par le CCAS en la matière est double : il porte à la fois sur :

- Le développement du taux d'occupation dans les EAJE, qui doit favoriser le taux de facturation et les recettes perçues auprès des familles,
- L'amélioration du taux de facturation, par un rapprochement au plus exact de celui-ci et du taux d'occupation réel, et tel qu'encouragé par la CNAF.

Ce double objectif vise à une augmentation des recettes perçues, auprès des familles et en matière de prestation de service unique (PSU) allouée par la CAF (+1% estimé

sur l'année), dans le cadre de la grille de tarification définie.

L'augmentation des recettes « PSU » liée à l'accroissement du nombre d'heures de présence d'enfants, l'amélioration du taux de facturation, et d'autres facteurs permettent de prévoir en tendance au BP 201 une augmentation des recettes issues de la CAF de + 466 K€ par rapport à l'année 2020.

Ces dispositions nécessiteront toutefois un suivi accru du taux d'activité et du taux de facturation mais également la modification du règlement de fonctionnement des crèches, sujet qui animera le travail de la Direction d'Action Sociale Petite Enfance au cours de l'année.

Le Contrat Enfance Jeunesse (« CEJ »)

En revanche, le CCAS enregistre un abaissement prévisionnel de recette relative au Contrat enfance jeunesse (CEJ) de -130 K€ au regard d'une diminution en tendance de l'accueil en mode familial ; la réduction du nombre d'assistantes maternelles employées par le CCAS (« accueil familial ») et les économies en masse salariale liées à ce dispositif de garde surcompenseront toutefois cette perte de recette.

4.2 « Bonus mixité sociale » et « bonus inclusion handicap »

L'accueil des jeunes enfants en situation de handicap, ou présentant pour des raisons familiales et sociales un investissement plus important de la part des équipes, constitue souvent une charge pour les gestionnaires (temps de concertation plus important, formation et/ou renforcement du personnel...).

Le seul financement à l'heure apporté par la « PSU » ne permet pas de couvrir les charges de fonctionnement engendrées en complément pour satisfaire les conditions de prise en charge de ce type de jeune public au sein des EAJE.

Pour contribuer à lever les freins à l'accueil de ces publics, deux nouvelles aides ont été créées : le bonus « inclusion handicap » et le bonus « mixité sociale ».

Deux nouvelles aides, calculées par place et par an, et cumulables, pour tous les EAJE qui perçoivent la PSU et qui sont éligibles à ces bonus.

Les recettes liées au « bonus inclusion handicap » restent stables en 2021.

Concernant les recettes issues du « bonus mixité sociale » - qui vise à favoriser l'accueil des enfants en situation de pauvreté - elles sont conditionnées par le Code

de l'action sociale et des familles (CASF) à ce que le projet d'établissement et le règlement de fonctionnement des EAJE garantissent une place par tranche de 20 places pour les enfants dont les parents sont engagés dans un parcours d'insertion sociale, ou professionnelle, et dont les ressources sont inférieures au montant forfaitaire du RSA.

Le bonus s'applique à l'ensemble des places de la structure : l'objectif est de faciliter l'adaptation du projet d'accueil pour mieux répondre aux besoins spécifiques de ces publics ; le CCAS budgète une augmentation de +50 K€ des recettes relatives à ce second type de bonus, compte tenu d'un mode de calcul modifié en matière de participation familiale horaire, moyenne, par EAJE.

4.3 Le modèle d'organisation des EAJE

Le Conseil d'Administration du CCAS s'était saisi, à la fin de l'année 2019, du modèle de fonctionnement des crèches, autour de l'évolution des métiers et des besoins de la population en la matière.

Le CCAS s'était engagé auprès des personnels à s'emparer du sujet et de lancer une démarche d'analyse sur l'organisation générale des EAJE, sur les métiers, les emplois, les compétences, exerçant dans le champ de la politique petite enfance de l'établissement public.

Ce travail a été ralenti par la crise du Covid19 ; toutefois, en février 2020, le Conseil d'Administration a décidé, dans l'attente et en accompagnement de ce travail d'audit interne à venir, d'allouer des moyens en personnels supplémentaires sur un certain nombre de crèches où s'exprimaient des difficultés de fonctionnement.

Ainsi, 7,5 postes ETP ont été créés pour renforcer les équipes sur le terrain, selon des quotités calculées au plus juste des besoins (une masse salariale de 250 K€ sur le dernier budget) et reconduits et budgétisés au BP 2021.

Un audit a été mené au cours du second semestre 2020 et le travail se poursuit au début de l'année 2021 en vue d'identifier les mesures susceptibles de venir accompagner les capacités des équipes des crèches publiques en matière, notamment, de développement de projets pédagogiques et d'animation de la politique d'établissement.

L'encadrement et la prise en charge, de qualité à Grenoble, du jeune enfant, demeurent une priorité que le CCAS entend maintenir à un haut niveau de service public rendu auprès des usagers.

4.4 La programmation pluriannuelle des investissements

Comme indiqué précédemment, les opérations de travaux relatives aux crèches publiques grenobloises se déploieront en grand nombre, puisque 16 équipements sont concernés par des interventions techniques d'amélioration, soit un total de 1,04 M€ en 2021, dont voici le détail :

| Equipement | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|---|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération | Travaux | Opération |
| BATIMENT 33BIS-35 CHANRION | 40 000 € | | | | | | | | | |
| EAJE CHAPI CHAPO - MAISON DE L'ENFANCE PREMOL | 10 000 € | | | | | | | | | |
| EAJE CHARREL | 5 000 € | | | | | | | | | |
| EAJE CHATELET | 14 500 € | | | | | | | | | |
| EAJE JARDIN DE VILLE | 5 000 € | | | | | | | | | |
| EAJE LA CHRYSALIDE | 35 000 € | | | | | | | | | |
| EAJE LA GOLETTE | 31 000 € | | | | | | | | | |
| EAJE NEW YORK | 48 000 € | | | | | | | | | |
| EAJE VILLENEUVE | 225 000 € | | | | | | | | | |
| MAISON DES ENFANTS MISTRAL | 6 000 € | | 319 550 € | | 319 550 € | | 319 550 € | | 319 550 € | |
| MAISON DES HABITANTS CENTRE VILLE - EAJE | 25 000 € | | | | | | | | | |
| MAISON DES HABITANTS TEISSEIRE MALHERBE | 5 000 € | | | | | | | | | |
| ECOLE ELEMENTAIRE LES TREMBLES | | | | 150 000 € | | | | | | |
| LOCAUX ASSOCIATIFS | | 360 000 € | | | | | | | | |
| MAISON DES HABITANTS CAPUCHE VOIE LACTEE) | | 166 000 € | | 1 492 000 € | | | | | | |
| VILLA ANDRE ABRY | 7 000 € | | | | | | | | | |
| EAJE ILOT MARMOT | | 63 000 € | | | | 170 000 € | | 1 530 000 € | | |
| EAJE ANATOLE France | | | | | | | | 370 000 € | | 3 330 000 € |
| Total DASPE | 456 500 € | 589 000 € | 319 550 € | 1 642 000 € | 319 550 € | 170 000 € | 319 550 € | 1 900 000 € | 319 550 € | 3 330 000 € |
| | 1 045 500 € | | 1 961 550 € | | 489 550 € | | 2 219 550 € | | 3 649 550 € | |

5

Les Ressources

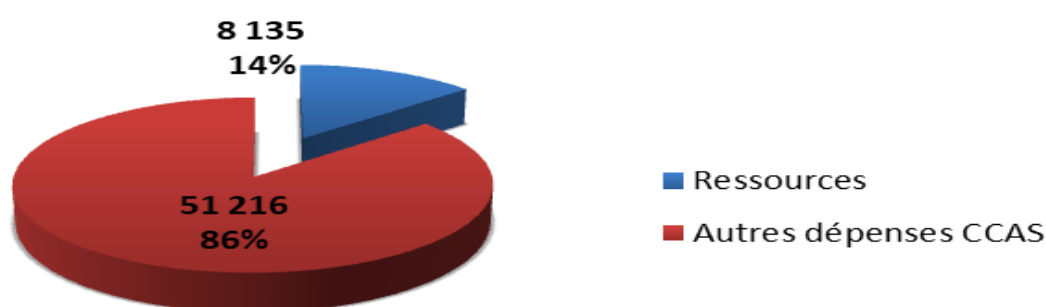
En matière de dépenses générales pour le compte du CCAS, l'actualité 2021 est axée essentiellement en la matière autour de 2 sujets phares :

- d'une part les nouvelles modalités financières pour le CCAS relatives à son emménagement, fin avril 2021, dans un nouveau Siège administratif de l'ancien

bâtiment du Crédit Agricole Sud-Rhône-Alpes racheté par la Ville de Grenoble, et devenant le « Centre communal Camille-Claudé » ;

- d'autre part les dépenses de personnel, consécutivement à une amélioration des conditions de travail et de rémunération de certaines catégories de personnels de la fonction publique territoriale et à un degré moindre la mise en œuvre de certaines dispositions contenues dans les « Lignes Directrices de Gestion » du CCAS (politique de gestion des ressources humaines) adoptées par son Conseil d'Administration le 17/12/2020.

Poids des dépenses hors refacturation dans le budget du CCAS en K€



Les impacts du « déménagement à Claudé » ont été intégrés au BP 2021 considérant une installation à Claudé à mi-année.

Ce déménagement a pour conséquence des effets directs et indirects.

⇒ Les effets directs représentent pour le CCAS un impact global sur le budget de fonctionnement des ressources estimé à + 114 K€, prenant en compte :

- l'ouverture d'un self en RDC du bâtiment Claudé repoussée en 2022,
- une quasi neutralité de l'impact du transfert du service Accueil/Courrier à la Ville de Grenoble, dans le cadre de la mise en place d'une convention de Quasi-Régie (un surcoût de +10 K€ pour le CCAS au final dans le cadre du transfert à la Ville de Grenoble de cette prestation de service forfaitaire, à compter du 1^{er} mai 2021, soit 190 K€ en année complète au lieu de 180 K€ de dépenses supportées par le CCAS dans le cadre de la gestion en régie directe de 5 ETP) ;
- des surcoûts non pérennes (déménagement et aléas) à hauteur de 84 K€ ;

- une participation rehaussée de + 15 K€ concernant la participation employeur du CCAS à l'offre de restauration de ses agent-es ; une offre de service minimale au sein du bâtiment Claudel accompagnera en 2021 l'entrée dans les lieux des personnels. Ceux-ci continueront à pouvoir bénéficier des services du self Clémenceau qui leur est ouvert – et à proximité du Centre Communal Camille-Claudiel – tandis qu'un système de livraison de repas produits probablement au sein même de la cuisine du Self Clémenceau sera proposé.

L'augmentation de la participation employeur du CCAS reste volontairement limitée à une enveloppe de 30 K€ au titre de l'exercice 2021, dans l'attente d'un travail sur le modèle économique de l'offre de restauration susceptible d'être mise en place au sein du bâtiment Claudel courant 2022 ;

- un coût d'occupation des locaux Claudel à hauteur de 100 K€ : une convention d'occupation va venir régir les relations entre la Ville de Grenoble et son CCAS en matière de participation aux frais de fonctionnement et d'investissement partagés sur les espaces communs aux deux structures, selon une clé de répartition adossée sur le pourcentage d'occupation des lieux.

A noter que l'impact de l'installation du Pôle Accueil Petite enfance représente pour le CCAS une économie de l'ordre de 13 K€ au BP 2021 en frais de location de locaux hébergeant actuellement boulevard E.Rey à Grenoble ce service du CCAS.

⇒ Les effets indirects concernent :

- le transfert du service Reprographie dans un service commun constitué antérieurement par la Ville et la Métropole (un surcoût de l'ordre de 10 K€ pour le CCAS) ; une convention de mutualisation Archives au sein d'un service commun Ville/Métropole/CCAS (une dépense supplémentaire de +40K€ pour le CCAS, avec un service modernisé ouvert dans de meilleures conditions à la population).

Au budget « Ressources » du CCAS il apparaît également de nouvelles dépenses :

- achats d'équipements de protection individuelle (essentiellement des masques) en accompagnement de la crise sanitaire qui perdurera tout au long de l'année 2021 : + 100K€ ; l'instauration d'un forfait « mobilités durables » qui permettra aux agent-es du CCAS de bénéficier d'une participation employeur en matière d'utilisation de modes de transport doux sur le trajet domicile-travail : + 35 K€.

Par ailleurs les dépenses en matière de matériels et logiciels informatiques sont en augmentation prévisionnelle de + 40 K€ ; le CCAS fait partie en la matière d'un service commun l'associant à la Ville de Grenoble et à la Métropole. Certaines dépenses relatives à des projets liés à la transition numérique étant reportés par le CCAS plus tard (-30 K€) au final l'enveloppe consacrée aux dépenses de cette nature sera équilibrée (un surcoût annuel ramené au final à +10 K€ après arbitrages).